

Flávio Augusto Serra Kauling

**FONTES DE FINANCIAMENTO EM UNIVERSIDADES  
PÚBLICAS: UMA ANÁLISE COMPARADA DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA E DA  
UNIVERSITY OF MASSACHUSETTS AMHERST**

Dissertação submetida ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal de Santa  
Catarina para a obtenção do Grau de  
Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre  
Marino Costa

Florianópolis  
2012

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária  
da UFSC.

Kauling, Flávio Augusto Serra  
Pontes de financiamento em universidades públicas  
[dissertação] : Uma análise comparada da Universidade  
Federal De Santa Catarina e da University Of Massachussets  
Amherst / Flávio Augusto Serra Kauling ; orientador,  
Alexandre Marino Costa - Florianópolis, SC, 2012.  
187 p. ; 21cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em  
Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Financiamento da educação superior.  
3. Finanças universitárias. 4. Subsídios estatais a IPES. 5.  
Instituições públicas de educação superior americanas e  
brasileiras. I. Costa, Alexandre Marino. II. Universidade  
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em  
Administração. III. Título.

Flávio Augusto Serra Kauling

**FONTES DE FINANCIAMENTO EM UNIVERSIDADES  
PÚBLICAS: UMA ANÁLISE COMPARADA DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA E DA  
UNIVERSITY OF MASSACHUSETTS AMHERST**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Administração”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração – CSE, UFSC.

Florianópolis, 28 de maio de 2012.

---

Prof. Eloise Delagnello, Dr<sup>a</sup>.  
Coordenadora do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Alexandre Marino Costa, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Mário de Souza Almeida, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Victor Meyer Jr, Dr.  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná

A minha família, pelo amor e apoio, especialmente a Juliana Scopel,  
esposa, amiga e companheira.



## AGRADECIMENTOS

À UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, por ter aceitado o projeto deste trabalho e este acadêmico em sua comunidade, e ao CPGA, por proporcionar a infraestrutura necessária ao estudo deste acadêmico no Mestrado de Ciências da Administração. Ao Instituto de Pesquisas e Estudos em administração Universitária - INPEAU, na figura de seu diretor, Professor Dr. Pedro Antônio de Melo, pelo apoio incomensurável a este trabalho, seu autor, e às oportunidades proporcionadas. Ao CSE, Centro Sócio Econômico da UFSC, na figura de seu vice-presidente, Professor Dr. Alexandre Marino, meu orientador, pelas portas abertas, acolhimento fraterno e conselhos sinceros; e ao CAD, Departamento de Ciências da Administração, na figura de seu então diretor, Gilberto Moritz, pela atenção, disponibilidade e aconselhamentos. Aos professores Thomas Brashear Alejandro, pelo apoio. Ao Dr. Maurício Fernandes Pereira, pela disciplina e incentivo; Dr. Mário de Souza Almeida, pela atenção e energia dedicada a este acadêmico; Dr. Bernardo Meyer, pelas oportunidades, amizade e incentivo, e a seu pai, o professor Dr. Victor Meyer Junior, pela inspiração e gentil interesse; Às colegas de Mestrado Flávia de Souza Maciel e Mariana Moritz, pela ajuda e companheirismo, e aos colegas de INPEAU, Luciano Sérgio Michelin, Carlos Augusto Harger, Rafael Pereira Ocanto Moré, Júlio Eduardo, Raphael Schlickmann, Catarina Saito e à aluna Kamila Vieira da Silva, ao aluno Guilherme Rizzatti, bem como aos demais colegas pelas diversas contribuições ao meu amadurecimento pessoal, profissional e acadêmico. À minha família, pelo incentivo, apoio e compreensão, especialmente para minhas tias, Danúsia, Elza Maria, Maria de Lourdes, pelo suporte de todos os tipos.

E a meus pais amados, Altino e Rita de Cássia, à minha irmã, Maria Fernanda e à minha esposa, Juliana Scopel, não tenho palavras para expressar minha gratidão pela paciência, auxílio, suporte, compreensão, e tantas outras virtudes sem as quais esta conquista não teria sido possível.





**What a man can be, he must be.**

(Abraham Henry Maslow, 1943)



## RESUMO

O tema do financiamento universitário e suas implicações para a autonomia das Instituições de Educação Superior ultrapassa fronteiras e é discutido em todo o mundo. Não apenas o tema importa para gestores universitários, sempre em busca de recursos para manter e expandir a atuação de suas instituições, mas também para a sociedade em geral e para os indivíduos e organizações em particular, por colherem os benefícios da educação superior. Este trabalho busca contribuir para o diálogo trazendo com contribuição o estudo comparativo das fontes de financiamento empregadas em duas instituições de ensino superior: a Universidade Federal de Santa Catarina, em Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, e a University of Massachusetts Amherst, em Amherst, Massachusetts, Estados Unidos. Especificamente o estudo demonstra como se dá o financiamento das atividades das duas instituições, identificando quais são os entes financiadores e quais as ferramentas de gestão empregadas pelas IES na gestão de tais recursos. As IES retratadas no estudo são ambas públicas, cujas origens legais podem ser traçadas a iniciativas de seus respectivos Governos Federais.

**Palavras Chave:** financiamento universitário. Ferramentas de gestão. UFSC. *UMass Amherst*.

KAULING, Flávio Augusto Serra. **Fontes de Financiamento Em Universidades Públicas:** uma análise comparada da Universidade Federal de Santa Catarina e da University of *Massachusetts Amherst*. 2012. 151 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

Orientador: Alexandre Marino Costa  
Defesa Qualificação: 29/12/2011.



## ABSTRACT

The issue of university funding and its implications for the autonomy of institutions of higher education crosses borders and is discussed throughout the world. Not only the subject matter to university administrators, always looking for resources to maintain and expand the activities of their institutions, but also for society in general and for individuals and organizations in particular, by reaping the benefits of higher education. This paper seeks to contribute to the dialogue with contribution bringing the comparative study of the origin of resources employed in two Higher Education Institutions: the Federal University of Santa Catarina, in Florianópolis, Santa Catarina, Brazil, and University of Massachusetts Amherst, Amherst, Massachusetts, United States. Specifically, the study shows how is the financing of activities of both institutions, identifying which are the ones that lenders and management tools employed by the HEI in the management of such resources. The IES studied are portrayed in both public laws whose origins can be traced back to initiatives of their respective federal governments.

**Key words:** university financing. control. accountability. UFSC. *UMass Amherst*.

KAULING, Flávio Augusto Serra. **Fontes de Financiamento Em Universidades Públicas:** uma análise comparada da Universidade Federal de Santa Catarina e da University of *Massachusetts Amherst*. 151p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

Orientador: Alexandre Marino Costa  
Defesa Qualificação: 29/12/2011.



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Total de recursos financeiros das IFES 1989-2002 em R\$ Milhões, a valores de janeiro de 2003 (IGP-DI/FGV).....	39
Gráfico 2 - Ingressos em IES brasileiras por tipo de instituição em 2008. ....	40
Gráfico 3 - Frequências absolutas e relativas das IES do Brasil, divididas por controle (privado ou público). ....	41
Gráfico 4 - Receitas <i>UMass Amherst</i> 2010. ....	115





## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características organizacionais de organizações acadêmicas e burocracias mais tradicionais. ....	53
Tabela 2 - Beneficiários e benefícios da educação superior; .....	80
Tabela 3 - Sujeitos da pesquisa. ....	83
Tabela 4 - Categoria de análise “Fontes de Recursos”.....	86
Tabela 5 - Centros e Departamentos da Universidade Federal de Santa Catarina .....	95
Tabela 6 - Centros e departamentos da <i>UMass Amherst</i> .....	105
Tabela 7 - Recursos públicos destinados à UFSC pelo FPF. ....	111
Tabela 8 - recursos “próprios”, recebidos por Convênios e similares.....	113
Tabela 9 - Orçamento <i>UMass Amherst</i> 2010, em Dólares e Reais. ....	116
Tabela 10 - Anualidades <i>UMass Amherst</i> 2012.....	119
Tabela 11 - Indicadores <i>UMass Amherst</i> . ....	126
Tabela 12 - GPA médio dos calouros <i>UMass Amherst</i> .....	128
Tabela 13 - GPA médio dos transferidos <i>UMass Amherst</i> . ....	129
Tabela 14 - Doutorados outorgados <i>UMass Amherst</i> . ....	129
Tabela 15 - Pós-Doutorados apontados <i>UMass Amherst</i> .....	130
Tabela 16 - Gastos com pesquisas em ciências e engenharia <i>UMass Amherst</i> . ....	130
Tabela 17 - Gastos com pesquisas em ciências e engenharia federais <i>UMass Amherst</i> . ....	131
Tabela 18 - Gastos com pesquisas em ciências e engenharia federais <i>UMass Amherst</i> . ....	131
Tabela 19 - Pedidos de registro de patentes. ....	131
Tabela 20 - Receitas com licenças. ....	132
Tabela 21 - Mudanças em número de professores em regime tenure. ....	133
Tabela 22 - Mudanças em número de professores equivalentes. ....	133
Tabela 23 - Prêmios recebidos pelo corpo docente.....	134
Tabela 24 - recipientes Pell Grant.....	135
Tabela 25 - percentual de alunos de Massachusetts que recebem bolsa auxílio. ....	135
Tabela 26 - percentual de alunos de Massachusetts.....	136
Tabela 27 - matrículas EAD. ....	136
Tabela 28 - Doações de bens e direitos (endowment assets). ....	137
Tabela 29 - Doações de bens e direitos por aluno equivalente (endowment assets per STE).....	137
Tabela 30 - Retorno sobre bens líquidos.....	138
Tabela 31 - Segurança financeira.....	138
Tabela 32 - Serviços da dívida.....	139
Tabela 33 - Matrículas na graduação nos programas STEM. ....	140
Tabela 34 - Matrículas na pós-graduação nos programas STEM.....	140
Tabela 35 - Formaturas na graduação nos programas STEM. ....	140

Tabela 36 - Formaturas na pós-graduação nos programas STEM. ....	140
Tabela 37 - Estudantes “de cor” UMA. ....	141
Tabela 38 - Estudantes de 1ª geração UMA. ....	141
Tabela 39 - Estudantes com inglês como 2ª língua. ....	142
Tabela 40 - Graduandos internacionais. ....	142
Tabela 41 - intercambistas. ....	143
Tabela 42 - formandos em 6 anos. ....	143
Tabela 43 - Resumo indicadores UMass Amherst. ....	154
Tabela 44 - Comparativo entre indicadores UMass Amherst e UFSC. ....	157
Tabela 45 - Análise indicadores dissemelhantes UFSC/UMA. ....	158
Tabela 46 - Identificação das principais fontes de receitas da UMassAmherst. .....	167

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Triângulo da <i>Accountability</i> .....	58
Figura 2 - tabela “Estatísticas Básicas de Graduação (presencial e a distância) identificando as IES brasileiras.....	90
Figura 3 - Organograma administrativo UFSC.....	98
Figura 4 - Mapa demonstrando a posição geográfica do Campus Florianópolis da UFSC relativa ao mapa do estado de Santa Catarina e do Brasil. ....	99
Figura 5 - Campus UFSC Florianópolis (Campus Reitor João David Ferreira Lima); .....	100
Figura 6 - Organograma organizacional <i>UMass Amherst</i> .....	107
Figura 7 - Localização de <i>UMass Amherst</i> na ferramenta Google Maps.....	108
Figura 8 - Mapa <i>UMass Amherst</i> .....	108
Figura 9 - Estátua comemorativa aos milicianos da guerra civil norte-americana, doada coletivamente pela classe de 1956.....	122
Figura 10 - Fachada do prédio que abriga a <i>Isenberg School of Management</i> , Construído mediante doação de US\$ 6.000.000,00 do casal Isenberg, ex- alunos.....	123
Figura 11 - página do site principal da <i>UMass Amherst</i> ;.....	123
Figura 12 - página do site principal da <i>UMass Amherst</i> ;.....	124
Figura 13 - página do site da <i>Isenberg School of Management</i> da <i>UMass Amherst</i> ;.....	125
Figura 14 - Custo aluno com HU.....	144
Figura 15 - Custo corrente com HU.....	145
Figura 16 - Fórmula custo aluno sem HU.....	146
Figura 17 - Fórmula aluno tempo integral / professor .....	146
Figura 18 - tabela cálculo de professor equivalente .....	147
Figura 19 - fórmula cálculo aluno/funcionário com HU.....	147
Figura 20 – fórmula cálculo aluno/funcionário sem HU.....	148
Figura 21 - fórmula cálculo funcionário/professor com HU.....	149
Figura 22 - fórmula cálculo grau de envolvimento discente com pós-graduação. .....	150
Figura 23 - fórmula conceito CAPES/MEC para pós-graduação.....	150
Figura 24 - fórmula índice de qualificação do corpo docente.....	151
Figura 25 - fórmula índice de qualificação do corpo docente.....	152
Figura 26 - Resumo indicadores TCU UFSC. ....	156



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>BEG</b>	Biologia Celular, Embriologia e Genética
<b>BOT</b>	Botânica
<b>BQA</b>	Bioquímica
<b>CAD</b>	Departamento de Ciências da Administração Centro de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
<b>CAPES</b>	
<b>CCA</b>	Centro de Ciências Agrárias
<b>CCB</b>	Centro de Ciências Biológicas
<b>CCE</b>	Centro de Comunicação e Expressão
<b>CCJ</b>	Centro de Ciências Jurídicas
<b>CCS</b>	Centro de Ciências da Saúde
<b>CDS</b>	Centro de Desportos
<b>CDS</b>	Centro de Desportos
<b>CED</b>	Centro de Ciências da Educação Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras
<b>CERTI</b>	
<b>CFH</b>	Centro de Filosofia e Ciências Humanas
<b>CFH</b>	Centro de Filosofia e Ciências Humanas
<b>CFM</b>	Centro de Ciências Físicas e Matemáticas
<b>CFS</b>	Ciências Fisiológicas
<b>CIN</b>	Ciências da Informação
<b>CMN</b>	Conselho Monetário Nacional
<b>CPGA</b>	Centro de Pós Graduação em Administração UFSC
<b>CSE</b>	Centro Socioeconômico
<b>CTC</b>	Centro Tecnológico
<b>DAF- INCRA</b>	Depto de Administração Financeira INCRA
<b>DALi</b>	Departamento de Artes e Libras
<b>DARPA</b>	Department of Advanced Research ...
<b>DOD</b>	Department of Defense

<b>ECZ</b>	Ecologia e Zoologia
<b>EED</b>	Estudos Especializados em Educação
<b>EGR</b>	Expressão Gráfica
<b>FAPEU</b>	Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária
<b>FEESC</b>	Fundação de Ensino e Engenharia de Santa Catarina
<b>FEPESE</b>	Fundação de Estudos e Pesquisas Socioeconômicas
<b>FIES</b>	Financiamento Estudantil
<b>FMC</b>	Farmacologia
<b>FNDE</b>	Fundo Nacional para o Desenvolvimento da Educação
<b>FPF</b>	Fundo Público Federal
<b>FUNJAB</b>	Fundação José Arthur Boiteux
<b>FURG</b>	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE
<b>GATS</b>	General Agreement on Trade in Services
<b>GI BILL</b>	Declaração de direitos do soldado de infantaria
<b>GUNI</b>	Global university Network for Innovation
<b>Hus</b>	Hospitais Universitários
<b>IES</b>	Instituição(ões) de Educação Superior
<b>IFES</b>	Institutos Federais
<b>IGP-DI/FGV</b>	Índice Geral de Preços, Disponibilidade Interna
<b>INEP</b>	Instituto Anízio Teixeira
<b>INPEAU</b>	Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração universitária
<b>IFES</b>	Instituições Federais de Ensino Superior
<b>IPES</b>	Instituições Públicas de Educação Superior
<b>JOR</b>	Jornalismo
<b>LDB</b>	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
<b>LLE</b>	Línguas Estrangeiras
<b>LLV</b>	Vernáculos
<b>MCT</b>	Ministério da Ciência e Tecnologia
<b>MEC</b>	Ministério da Educação e Cultura
<b>MEC/INEP/DEE</b>	Diretoria de Estatísticas Educacionais do INEP

## **D**

<b>MEN</b>	Metodologia de Ensino
<b>MIP</b>	Microbiologia, Imunologia e Parasitologia
<b>MOR</b>	Ciências Morfológicas
<b>MP</b>	Medida Provisória
<b>NCAA</b>	National Collegiate Athletic Association
<b>OBZ</b>	Orçamento de base zero
<b>PCE</b>	Programa de Crédito Educativo
<b>PDE</b>	Plano de Desenvolvimento da Educação
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PNE</b>	Plano Nacional da Educação
<b>PRAE</b>	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
<b>PREG</b>	Pró-Reitoria de Graduação
<b>PRGHS</b>	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social
<b>PROINFRA</b>	Pró-Reitoria de Infraestrutura
<b>PROUNI</b>	Programa Universidade para Todos
<b>PRPE</b>	Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão
<b>PRPG</b>	Pró-Reitoria de Pós-Graduação
<b>REUNI</b>	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
<b>SAESs</b>	State Agricultural Experiment Station
<b>SC</b>	Santa Catarina
<b>SECARTE</b>	Secretaria de Cultura e Arte
<b>SEPLAN</b>	Secretaria de Planejamento e Finanças
<b>SINTER</b>	Secretaria de Relações Institucionais
<b>SUS</b>	Sistema Único de Saúde
<b>USA</b>	United States / United States of America
<b>UFSC</b>	Universidade Federal de Santa Catarina
<b>UJ</b>	Unidade Jurídica
<b>UMASS</b>	Universidade de Massachusetts, campus Amherst
<b>AMHERST</b>	(sede).
<b>USAID</b>	United States Agency for International

	Development (Agência Americana para o Desenvolvimento internacional)
<b>WTO</b>	Organização Mundial do Comércio
<b>MEC</b>	Ministério da Educação
<b>UMASS</b>	Universidade de Massachusetts (refere-se ao sistema estadual do qual a IES de Amherst é o campus principal)
<b>UMASS</b>	
<b>AMHERST /</b>	Universidade de Massachusetts, campus Amherst (sede).
<b>UMA</b>	
<b>UFSC</b>	Universidade Federal de Santa Catarina
<b>LDB</b>	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
<b>SC</b>	Santa Catarina
<b>IES</b>	Instituição(ões) de Educação Superior
<b>MEC</b>	Ministério da Educação e Cultura
<b>USAID</b>	United States Agency for International Development (Agência Americana para o Desenvolvimento internacional)
<b>DOD</b>	Department of Defense (Departamento da defesa americano, que concentra a administração das forças armadas combinadas daquele país)
<b>DARPA</b>	Defense Advanced Research Projects Agency
<b>INEP</b>	Instituto Anízio Teixeira
<b>UFSC</b>	Universidade de Massachusetts, campus Amherst (sede).
<b>UJ</b>	United States Agency for International Development (Agência Americana para o Desenvolvimento internacional)
<b>OMC</b>	Organização Mundial do Comércio
<b>USAID</b>	Ministério da Educação
<b>WTO</b>	World Trade Organization – Organização Mundial do Comércio.



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>29</b>
1.1	TEMA PROBLEMA.....	30
1.2	OBJETIVOS .....	31
1.2.1	Objetivo Geral.....	31
1.2.2	Objetivos Específicos .....	32
1.3	JUSTIFICATIVA.....	32
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	33
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>35</b>
2.1	POLÍTICAS PÚBLICAS E EDUCAÇÃO.....	35
2.1.1	Legislação Universitária Brasileira .....	35
2.1.2	Políticas Públicas De Acesso À Educação Superior No Brasil ..	37
2.1.2.1	PDE – Plano De Desenvolvimento Da Educação .....	38
2.1.3	REUNI – Programa De Apoio A Planos De Reestruturação E Expansão Das Universidades Federais.....	39
2.1.4	PROUNI – Programa Universidade Para Todos.....	40
2.1.5	FIES – Programa De Financiamento Estudantil .....	42
2.1.6	Políticas Públicas De Acesso E Financiamento À Educação Superior Nos EUA .....	43
2.1.6.1	Lei Morril .....	43
2.1.6.2	Lei HATCH .....	45
2.1.6.3	<i>GI BILL</i> – A Lei Do Soldado .....	46
2.1.6.4	Pell Grant – Bolsas De Estudos Pell .....	47
2.1.6.5	Pacotes De Estímulos .....	48
2.1.6.6	Ações Afirmativas .....	48
2.2	ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR .....	49
2.2.1	Gestão Da Educação Superior .....	51
2.2.2	Planejamento .....	54
2.2.3	Controle .....	55
2.2.3.1	<i>Accountability</i> – Controle Público Na Educação Superior.....	56
2.3	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DAS IES .....	59
2.3.1	Ferramentas De Gestão Financeira Da IES.....	60
2.3.1.1	Cost Sharing .....	61
2.3.1.2	Orçamento .....	62
2.3.2	Fontes De Recursos Da Educação Superior .....	66
2.3.3	Fontes Públicas.....	76



2.4	BENEFÍCIOS E BENEFICIÁRIOS DA EDUCAÇÃO SUPERIOR .....	79
3	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	82
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	82
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	83
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DOS DADOS.....	84
3.4	ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS .....	84
3.4.1	Definição Das Categorias De Análise .....	85
3.4.2	Definição Constitutiva Das Categorias De Análise.....	85
3.4.3	Definição Operacional Das Categorias De Análise.....	86
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	87
4	<b>ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS</b> .....	89
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS UNIVERSIDADES.....	89
4.1.1	Universidade Federal De Santa Catarina .....	89
4.1.2	Histórico UFSC .....	94
4.1.3	Estrutura Organizacional UFSC .....	95
4.1.4	Localização UFSC:.....	98
4.1.5	Fundações .....	101
4.1.6	University Of Massachusetts Amherst.....	101
4.1.7	Estrutura <i>Umass Amherst</i> .....	105
4.1.8	Localização <i>Umass Amherst</i> .....	107
4.2	Fontes De Receitas Das IPES .....	109
4.2.1	Receitas UFSC .....	110
4.2.2	Receitas <i>Umass Amherst</i> .....	114
4.3	INDICADORES DE GESTÃO DAS IPES.....	125
4.3.1	Indicadores <i>Umass Amherst</i> .....	126
4.3.1.1	Indicadores De Qualidade Acadêmica: .....	128
4.3.1.2	Indicadores De Acesso E Acessibilidade: .....	134
4.3.1.3	Indicadores De Saúde Financeira;.....	136
4.3.1.4	Indicadores De Serviço À Comunidade; .....	139
4.3.1.5	Indicadores De Sucesso E Satisfação Dos Estudantes: .....	141
4.3.2	Indicadores UFSC.....	143
4.4	COMPARATIVO ENTRE INDICADORES DAS IPES ...	152
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	165
5.1	CONCLUSÕES .....	165
5.2	RECOMENDAÇÕES .....	171
	<b>ANEXO A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</b>	<b>185</b>
	<b>ANEXO B – UMASS AT A GLANCE</b>	<b>189</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O financiamento universitário é assunto de amplo debate acadêmico, tanto técnico como politizado, pois sua composição afeta sobremaneira o exercício do princípio da Autonomia Universitária, e, por tal razão, vem sendo discutido pela Academia, não só a brasileira, já faz muitos anos. O tema se reveste de especial relevância no contexto universitário brasileiro, onde as instituições são jovens, e apesar da garantia constitucional de Autonomia Didática e Financeira, vide artigo 270 da Constituição da República Federativa do Brasil (1988), esta não se transferiu totalmente do papel para a prática quotidiana das universidades públicas.

Pode-se afirmar que a autonomia não será plenamente alcançada sem antes a autonomia de gestão financeira ser atingida. Fala-se aqui da plena autonomia de gestão dos recursos oriundos de fontes públicas, de dotação governamental ou subsídios para pesquisa, e da capacidade de gerar e captar recursos financeiros, sejam esses provenientes de convênios firmados pelas IES com a iniciativa privada, da prestação de serviços à comunidade acadêmica e empresarial pelas fundações, pela cobrança de taxas (*cost sharing*) ou mesmo oriundos de atividades desenvolvidas pela própria instituição.

Neste contexto, reveste-se de relevância o estudo de diferentes casos de gestão financeira universitária, em especial daquelas experiências bem-sucedidas, no intuito de se conhecer os caminhos trilhados por IES de outros países. Pretende-se conhecer suas experiências, os obstáculos que enfrentaram e ultrapassaram, bem como o arcabouço legal que ampara seus modelos de gestão que utilizam, atentando para suas implicações práticas e acadêmicas. Portanto, uma análise comparativa de como se dão e estruturam as práticas de gestão financeira em universidades públicas de dois países, Brasil e Estados Unidos, se apresenta como alvissareiro para que sejam elucidadas questões que aflijam ambos os modelos e, por consequência, suscitar diferentes oportunidades que possam ser utilizadas tanto no momento atual como no futuro. As instituições escolhidas são: a Universidade Federal de Santa Catarina para o caso brasileiro e a *University of Massachusetts Amherst*, para o caso americano, escolhidas por serem instituições públicas e importantes em suas comunidades.

O tema do financiamento das universidades é assunto frequentemente discutido por diversos autores, nacionais e internacionais<sup>1</sup> jamais. A universidade, como instituição que pensa com e para a sociedade, evolui. Seus processos, seus ambientes – externo e interno – não são imutáveis, tampouco dogmáticos. Houve época em que as universidades brasileiras penavam por recursos mesmo para suportar suas atividades principais (AMARAL, 2003) – a tríplice missão de ensino, pesquisa e extensão. Na atualidade, a abundância de recursos disponíveis, embora sejam de origem quase totalmente pública, não são em sua totalidade destinados por lei, colocaria a instituição em um caráter de passividade. Porções significativas dos recursos que passam pela universidade são oriundas de movimentos ativos por parte dos gestores, professores e pesquisadores, que buscam participar de projetos, atender a editais, fomentar e pensar a inovação científica brasileira além do dever burocrático e contratual de ministrar aulas.

A situação americana não é igual, mas estudar seus métodos e circunstâncias talvez abra perspectivas de soluções quando, e se, situações semelhantes àquelas enfrentadas pela IES americana se apresentem para a UFSC, seja em seu meio externo ou interno. Situações como a redução paulatina de fundos federais e estaduais e a necessidade de construir soluções alternativas, junto à comunidade acadêmica, empresarial e sociedade em geral.

Escolheu-se então, delimitar o universo de pesquisa a duas instituições, a estadunidense *UMass Amherst*, universidade pública estadual de Massachusetts, campus Amherst, e a brasileira Universidade Federal de Santa Catarina. As instituições foram escolhidas por critério intencional, por tratarem-se de IES em tratativas de reconhecimento mútuo de currículos e diversas circunstâncias semelhantes, como volume de alunos, professores e até orçamentos globais. Ademais, ambas são universidades que seguem modelos derivados do Humboldtiano, em que se praticam o Ensino a Pesquisa e a Extensão, ambas em posição de relativo destaque em seus países e ambas públicas.

Declara-se, destarte, que este estudo não pretende comparar lado a lado cada IES com fins de ranqueá-las, por tratarem-se de instituições localizadas em ambientes diferentes e, embora dotadas de certas similaridades, possuem particularidades inerentes a seus ambientes de atuação – países e estados – que começam nas legislações

---

<sup>1</sup> (RIO, Del, 1987); (AMARAL, 2003); (SANYAL & MARTIN, 2006); (PAULSEN, 2001).

que lhes dão suporte, passam por estruturas burocráticas próprias, fontes de financiamento e, por fim, prestação de contas às suas sociedades. Quando possível, características foram comparadas, sem, entretanto, apontar qual é “melhor”.

Sendo que ambas as IES possuem necessidades financeiras e econômicas, bem como estruturas burocráticas próprias, enquanto praticam funções similares, surgem questionamentos que esta pesquisa busca responder, quanto à forma pela qual seus recursos são captados, geridos e controlados.

A pergunta de pesquisa, portanto, formula-se: - **De que forma se dá o financiamento da educação superior nas IPES University of Massachusetts Amherst e Universidade Federal de Santa Catarina?**

## 1.2 OBJETIVOS

Caracterizada a pergunta de pesquisa do trabalho, esta deve ser transformada em ação de pesquisa, por meio do objetivo geral, e operacionalizada por intermédio dos objetivos específicos, que dividem o objetivo geral em de maneira a racionalizar sua consecução.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é: **Analisar os mecanismos de financiamento das IES Universidade de Massachusetts Amherst e da Universidade Federal de Santa Catarina.**

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para que se possa cumprir o objetivo geral proposto, é necessário atingir os seguintes **Objetivos Específicos**:

- a) Caracterizar as IES em estudo;
- b) Identificar as fontes de recursos principais de cada IPES;
- c) Analisar os indicadores da gestão superior de cada IPES
- d) Comparar os indicadores da gestão superior em uso em cada IPES;

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A educação superior, compreendida como a prática do tríplex compromisso do Ensino, Pesquisa e Extensão, é um serviço ao bem público que, como qualquer outro, necessita ser financiado<sup>2</sup> e busca tal suporte principalmente nos recursos públicos. A sociedade civil, por meio das organizações privadas e mesmo na de pessoas físicas apresenta-se, outrossim, como parte interessada no desenvolvimento da educação superior em todas as suas dimensões, participando ativamente de seu financiamento.

A pesquisa justifica-se pela importância de identificar e sistematizar de que forma instituições de educação superior renomadas e estabelecidas como a UFSC e a *UMass Amherst* financiam todas as suas atividades meio e fim. Para o contexto brasileiro, a questão reveste-se de relevância em um momento como o atual, em que a rede pública e privada de educação superior expande-se de maneira inédita, com o fim de cumprir os objetivos propostos no PDE, mormente o de se chegar ao patamar de 30% da população brasileira em idade universitária com curso superior até o fim do período acordado. Para atingir tal objetivo, diversas novas universidades, centros universitários e faculdades se estabelecem pelo Brasil, e todas as que realmente busquem qualidade

---

<sup>2</sup> O financiamento é aqui tratado na visão de Assaf Neto (2007), financista, sinalizando as fontes de recursos das organizações.



em suas atividades precisam gerir suas finanças de modo adequado. Historicamente, as instituições de educação superior brasileiras têm penado por recursos financeiros e econômicos para a consecução de suas funções. A pesquisa se mostra oportuna, pois o momento presente é ímpar justamente por ter invertido tal lógica, sendo que hoje não mais faltam recursos para a educação superior, mas sim, faltam projetos de pesquisa, ensino e extensão capazes de consumir os vastos recursos destinados às IES pelo governo e suas instituições afiliadas.

A investigação de uma universidade localizada nos Estados Unidos traz consigo a possibilidade de verificar quanto de similar existe entre as instituições pesquisadas, e que soluções foram desenvolvidas pela UMass, localizada naquele país, levando em conta as disposições culturais de seus povos e as condições próprias que se apresentaram em seus ambientes.

Justifica-se a pesquisa também por sua viabilidade, posto que o acadêmico a realiza enquanto aluno do curso de Mestrado em Ciências da Administração na Universidade Federal de Santa Catarina, que, por iniciativa de seu orientador, trava aproximações com a referida universidade americana, *University of Massachusetts Amherst*. Ambas as instituições trabalham sob o princípio da transparência, não impondo obste ao acesso a seus documentos, nem a informações adicionais solicitadas.

Pelas razões enumeradas, a realização da pesquisa que originou este trabalho é justificada, e procede-se, portanto, com a confecção de seu relatório, ou seja, a própria dissertação que se segue.

## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação de mestrado está dividida em cinco capítulos, cujos conteúdos são apresentados a seguir:

No primeiro capítulo consta a introdução, a apresentação do tema/problema e a própria pergunta de pesquisa, que dá origem ao objetivo geral, que, por sua vez desdobra-se em objetivos específicos. Logo após, é apresentada a justificativa para a realização do trabalho e apresenta-se a estrutura do mesmo.

No segundo capítulo, dedicado à revisão de literatura deste trabalho, apresentam-se os autores cujos livros, artigos ou trabalhos

foram lidos para a realização deste, bem como outras fontes, tais quais documentos de agências governamentais e não governamentais, dados estatísticos, informações e outros coletados em sítios da internet ou outras formas de publicação, cujas origens são citadas na seção de referências bibliográficas deste.

No capítulo 3 procede-se à apresentação da metodologia utilizada na condução deste trabalho, apresentando os autores que fundamentam tal método, bem como as categorias de análise utilizadas.

No capítulo 4 desenvolve-se a pesquisa em si, composta pela compilação dos dados documentais das duas instituições, ponderados pela entrevista conduzida na viagem de trabalho empreendida pelo autor aos EUA. A entrevista concedida pelo professor Thomas Brashear trouxe contexto e compreensão empírica a fatos apresentados nas fontes documentais e literárias pesquisadas.

Finalmente, no capítulo 5 são apresentadas as considerações finais, compostas pelas conclusões deste autor e recomendações a pesquisas futuras.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo serão apresentados os autores que fundamentam a pesquisa desenvolvida neste trabalho, entremeados por comentários do acadêmico que buscam estabelecer relações entre as ideias apresentadas pelos diversos autores citados.

### **2.1 POLÍTICAS PÚBLICAS E EDUCAÇÃO**

A educação superior necessita de subsídios públicos para manter-se. Esta é uma realidade presente tanto no Brasil como nos Estados Unidos, países em que esta pesquisa tem lugar. É interessante notar que tais subsídios nem sempre se realizam na forma de recursos financeiros, embora estes sejam importantes. Leis, normatizações e mecanismos de avaliação e controle podem ser interpretados como subsídios, na medida em que provêm as IES de ferramentas e métodos para seu incremento em qualidade e abrangência. Nesta seção são apresentadas importantes políticas públicas de cada país no que tange à educação superior.

#### **2.1.1 Legislação universitária brasileira**

A educação superior brasileira segue os preceitos da Lei n. 9.394 de 20/12/1996, também conhecida como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB).

Em seu art. 3º, a LDB afirma (DAVIES, 2010, p. 166):

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber; III – pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas; IV – respeito à liberdade e apreço à tolerância; V – coexistência

de instituições públicas e privadas de ensino; VI – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; VII – Valorização do profissional da educação escolar; VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; IX – garantia de padrão de qualidade; X – valorização da experiência extra-escolar; XI – vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

No que tange ao financiamento público, a LDB prevê a gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais (Art. 3º, inciso VI), ou seja, a impossibilidade de se cobrarem mensalidades dos alunos.

Quanto ao ensino privado, a Lei prevê a coexistência de ensino público e privado (Art. 3º, inciso V) e dedica um artigo em separado para o tema, o Art. 7º (DAVIES, 2010, p. 168):

ART. 7º O ensino é livre à iniciativa privada, atendidas as seguintes condições:

I – cumprimento das normas gerais da educação nacional e do respectivo sistema de ensino; II – autorização de funcionamento e avaliação de qualidade pelo Poder Público; III – capacidade de auto-financiamento, ressalvado o previsto no art. 213 da Constituição Federal.

Os incisos aparentemente são claros em suas finalidades, necessitando apenas que se busque o Art. 213 da Constituição Federal de 1988 para que se confira a referência (BRASIL, 1988):

**ART. 213.** Os recursos públicos serão destinados às escolas públicas, podendo ser dirigidos a escolas comunitárias, confessionais ou filantrópicas, definidas em lei, que:

I - comprovem finalidade não-lucrativa e apliquem seus excedentes financeiros em educação; II - assegurem a destinação de seu patrimônio a outra escola comunitária, filantrópica

ou confessional, ou ao Poder Público, no caso de encerramento de suas atividades. § 1º - Os recursos de que trata este artigo poderão ser destinados a bolsas de estudo para o ensino fundamental e médio, na forma da lei, para os que demonstrarem insuficiência de recursos, quando houver falta de vagas e cursos regulares da rede pública na localidade da residência do educando, ficando o Poder Público obrigado a investir prioritariamente na expansão de sua rede na localidade. § 2º - As atividades universitárias de pesquisa e extensão poderão receber apoio financeiro do Poder Público.

O referido artigo assegura o financiamento público de instituições públicas e privadas de educação em todos os níveis, desde que declaradas como de fins não-lucrativos.

### **2.1.2 Políticas públicas de acesso à educação superior no Brasil**

A LDB abre espaço, conforme exposto anteriormente, à coexistência de sistemas públicos e privados de educação superior no Brasil. Tal fenômeno se traduz em maior oferta vagas no ensino superior de graduação, para os estudantes oriundos da educação básica. Atualmente são 11% (MEC, 2011) os jovens brasileiros em idade universitária que de fato estão matriculados em alguma IES. A expansão do acesso à educação superior passa por uma expansão do financiamento universitário, tanto na dimensão das IES e suas estruturas físicas e corpos docentes, como na dimensão do aluno e sua necessidade de suporte financeiro durante os anos em que se dedica ao estudo. Esta seção é dedicada a citar as principais políticas públicas brasileiras pertinentes ao financiamento universitário.

### **2.1.2.1 PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação**

O PDE, ou Plano de Desenvolvimento da Educação pode ser descrito como um plano executivo de ações governamentais voltadas à educação. O PDE compreende mais de 40 programas públicos ordenados em torno de quatro eixos: educação básica, educação superior, educação profissional e alfabetização (MEC, 2011). No que tange ao eixo “educação superior” o PDE baliza-se pelos seguintes princípios intercomplementares:

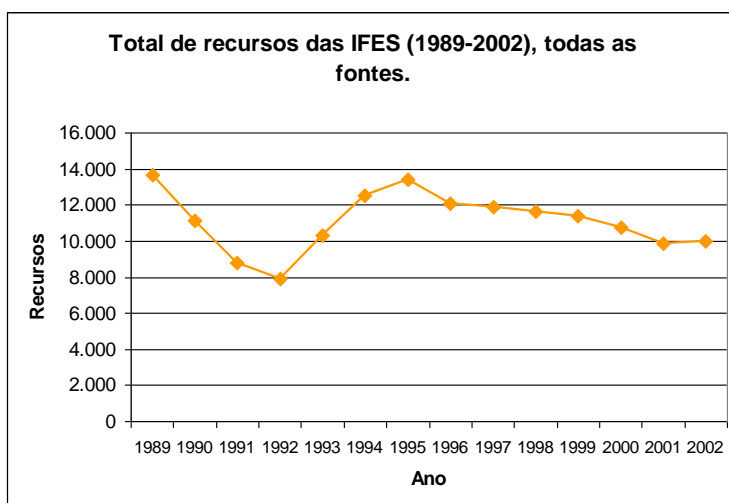
- i) expansão da oferta de vagas, dado ser inaceitável que somente 11% de jovens, entre 18 e 24 anos, tenham acesso a esse nível educacional,
- ii) garantia de qualidade, pois não basta ampliar, é preciso fazê-lo com qualidade, iii) promoção de inclusão social pela educação, minorando nosso histórico de desperdício de talentos, considerando que dispomos comprovadamente de significativo contingente de jovens competentes e criativos que têm sido sistematicamente excluídos por um filtro de natureza econômica, iv) ordenação territorial, permitindo que ensino de qualidade seja acessível às regiões mais remotas do País, e v) desenvolvimento econômico e social, fazendo da educação superior, seja enquanto formadora de recursos humanos altamente qualificados, seja como peça imprescindível na produção científico-tecnológica, elemento-chave da integração e da formação da Nação.

Para a consecução dos propósitos expressos em seu texto, o PDE conta com outras políticas públicas voltadas ao financiamento, que serão vistas a seguir.

### 2.1.3 REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

As Universidades Federais brasileiras compõem o arcabouço qualitativo por excelência da educação superior brasileira. Não obstante, os recursos públicos destinados à manutenção de suas operações decresceu significativamente nos anos 1990, seguindo as obrigações de ajuste fiscal apontadas como necessárias pelo governo federal para o sucesso do plano de estabilização econômica (AMARAL, 2003.)

Gráfico 1 - Total de recursos financeiros das IFES 1989-2002 em R\$ Milhões, a valores de janeiro de 2003 (IGP-DI/FGV).



Fonte: Adaptado de AMARAL (2003, p. 144,145);

O gráfico 1 demonstra a queda paulatina e constante nos recursos públicos destinados às IFES até o ano de 2002, a preços de janeiro de 2003.

Para recompor a capacidade das IFES de cumprir sua tríplice de missão de ensino, pesquisa e extensão, surge o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) que “tem como fim imediato o aumento das vagas de ingresso e a redução das taxas de evasão nos cursos presenciais de graduação” e “mediante investimento maciço na educação superior, pretende

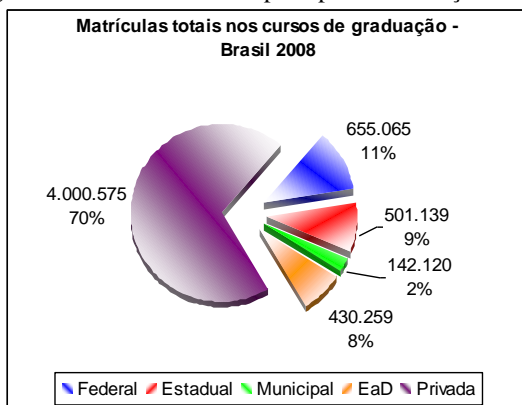
melhorar os indicadores das instituições federais de educação superior, projetando alcançar um milhão de matrículas de graduação.” (MEC, 2011).

O REUNI permite às instituições desenvolvam seus próprios caminhos de reestruturação e expansão, desde que atentem a fatores como mobilidade estudantil, expansão de cursos noturnos, revisão da estrutura acadêmica e diversificação de cursos de graduação. Segundo o Ministério da Educação, a “reestruturação que se espera, portanto, é acadêmica e, como tal, qualitativa” (MEC, 2011).

### 2.1.4 PROUNI – Programa Universidade para Todos

A expansão no acesso também necessita se dar por meio da iniciativa privada. Em termos quantitativos, o ensino superior no Brasil tem lugar, sobretudo, nas IES de controle privado, como revelam os dados no quadro de matrículas totais nos cursos de graduação em 2008, a seguir.

Gráfico 2: Ingressos em IES brasileiras por tipo de instituição em 2008.



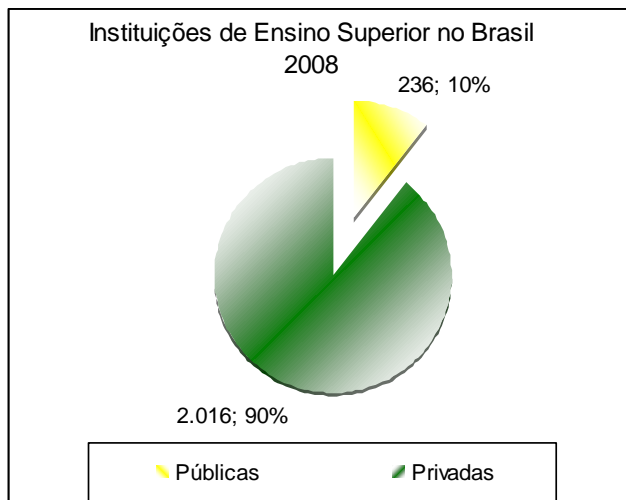
Ano	Total	Pública				EaD	Privada
		Total	Federal	Estadual	Municipal		
2008	5.808.017	1.273.965	643.101	490.235	140.629	727.961	3.806.091

Fonte: Adaptado de Censo da Educação Superior 2008 - MEC/INEP/DEED



Segundo os dados apresentados no gráfico 2, percebe-se que 70% das 5.808.017 matrículas realizadas no ensino superior em 2008, 70% (3.806.091) se deram em instituições privadas. O total de IES privadas também ultrapassa de maneira significativa o número de IES públicas, como demonstra o gráfico abaixo.

Gráfico 3 Frequências absolutas e relativas das IES do Brasil, divididas por controle (privado ou público).



Instituições de Educação superior no Brasil – 2008		
Públicas	10,48%	236
Privadas	89,52%	2.016

Fonte: Adaptado de Censo da Educação Superior 2008: Resumo Técnico – MEC/INEP

As informações trazidas pelo gráfico 3 expõem a predominância numérica das instituições privadas sobre as públicas no Brasil, e ilustram a importância de que tais IES sejam incluídas em quaisquer programações e políticas públicas que almejem a inclusão no ensino superior.

O PROUNI consiste de um programa que outorga benefícios fiscais às IES privadas, desde que as mesmas contemplem alunos oriundos de escolas públicas com bolsas de estudos parciais, de 50%, para estudantes com renda familiar de até um salário mínimo e meio, ou

totais, de 100%, para aqueles com renda familiar de até três salários mínimos. A quantidade das bolsas deverá ser proporcional ao número de vagas ofertadas e nos mesmos horários dos demais estudantes, em todos os cursos que a IES oferecer (MEC, 2011).

### **2.1.5 FIES – Programa de Financiamento Estudantil**

Para aqueles estudantes que não se encaixam nas categorias socioeconômicas contempladas com as bolsas do PROUNI, mas necessitem de auxílio financeiro para terminarem seus estudos em IES privadas, foi concebido o programa Financiamento Estudantil – FIES.

O FIES é um programa federal que busca aumentar o número de vagas disponíveis no ensino superior aos jovens em idade universitária que não tenham acesso ao ensino superior gratuito. A origem dos recursos destinados ao programa é de recursos orçamentários do MEC, de recursos das Loterias (não utilizados pelo antigo Programa de Crédito Educativo – PCE) e de retornos de financiamentos. Todos os recursos e o passivo são administrados pela Caixa Econômica Federal.

O FIES foi criado por Medida provisória, a MP 1.827 de 27/05/99, e regulamentado pelas portarias MEC n. 860, de 27/05/99 e 1.386/99, de 15/09/99 e pela Resolução CMN 2647, de 22/09/99. A referida Medida Provisória foi ainda reeditada três vezes, com os seguintes números: MP 1.865-2, em 29/06/99, MP 1.972-8, em 10/12/99 e MP 2.094-22, em 27/12/2000.

Para receberem o benefício, os estudantes candidatos necessitam ser aprovados por uma Comissão Permanente de Seleção, após a devida inscrição, conforme cronograma definido pelo MEC.

Até o ano de 2009 o FIES era administrado pela Caixa Econômica Federal. Desde o ano de 2010, os recursos do programa e sua gestão passaram a ser controlados pelo Fundo Nacional para o Desenvolvimento da Educação – FNDE (FNDE, 2010).

## **2.1.6 Políticas públicas de acesso e financiamento à educação superior nos EUA**

A educação superior americana teve origem na iniciativa privada e seu financiamento pelos entes públicos sempre esteve ligado ao utilitarismo de sua pesquisa aplicada para o desenvolvimento econômico imediato das comunidades que abrigam as IES. A origem do subsídio federal à educação superior nos EUA pode ser traçado à promulgação da lei Morrill, em 1862 (WILLIAMS, 1991), e poucas políticas públicas têm sido editadas a respeito desde então. No vácuo de mais políticas públicas que suportem a educação superior, surgem diversas ações privadas de apoio a IES específicas ou estudantes pertencentes a alguma associação ou empresa (WINDHAM, D. M. in TUCKMAN, H. P., WHALEN, E. 1980).

A seguir, explicam-se as principais políticas públicas estadunidenses de abrangência federal.

### **2.1.6.1 Lei Morrill**

As atuais IES estaduais públicas dos Estados Unidos contam com suporte federal e estadual parcial para seu funcionamento. Tal suporte, como se configura hoje, teve seu início no conturbado período da Guerra da Secessão, de 1861 a 1865 (SMELSER, M., 1966). Anteriormente a este período, não existia um sistema realmente público de educação superior, apenas algum controle público sobre instituições privadas. Segundo Maria das Graças M. Ribeiro (RIBEIRO, M. G., 2004), em seu artigo em que compara as *Land Grant Colleges* com a Escola Superior de Agricultura e Veterinária de Viçosa:

Até então, o país contava com um número significativo de colleges, voltados, de um lado, para a formação de futuros empregadores e, de outro, para o conhecimento clássico dos jovens gentlemen. Os que buscavam uma educação mais erudita iam para a Europa, principalmente para a Alemanha. Foi somente a criação de Harvard, em 1825, que apareceu a moderna universidade norte-americana.

A autora esclarece que a Universidade teve início nos Estados Unidos pela iniciativa privada. Apenas com o advento das *Land Grant Colleges & Universities*, que os EUA passaram a ter um sistema de educação superior público. Modelo este que nasceu pelo “Ato Morril” (1862). O “Ato Morril” é um projeto de lei, defendido pelo deputado e depois senador Justin Smith Morril, que o apresentou pela primeira vez ao Congresso em 1857 (ocasião em que foi vetado pelo presidente James Buchanan). Apenas quando o Senador Morril apresentou o projeto pela segunda vez, já senador, em 1862, e acrescentou dois itens ao projeto, sua proposta foi aprovada. Os anexos eram:

1. **O financiamento das IES se daria sem vínculo obrigatório com o Estado (União).** Tal acréscimo trata-se da doação de terras da União (especificamente 30 acres para cada representante de cada estado no Congresso, fosse Senador ou Deputado) para o estabelecimento de um fundo, uma bolsa de recursos financeiros, a serem administrados por cada IES contemplada. Cabia à administração de cada estado a indicação ou o estabelecimento de uma IES receptora de tais recursos.
2. **Exigência de que fossem ensinadas táticas militares em cada uma das instituições contempladas.** Este acréscimo aproveitou a necessidade de tropas para a guerra da Secessão para, oportunamente, garantir a aprovação do projeto.<sup>3</sup>

A intenção percebida no ato do senador Morril era de estabelecer universidades e colleges públicas estadunidenses que compusessem um plano nacional de expansão do ensino e de capacitação da população em nível superior, dado que a nação já despontava como quinta potência industrial do mundo em 1862 e necessitava de mão-de-obra especializada para continuar seu crescimento. Como afirma o senador Morril, no texto da lei (USA, 1862 *apud* COMITEE, 1995):

where the leading object shall be, without excluding other scientific and classical studies, and including military tactics, to teach such branches of learning as are related to agriculture and the mechanic arts...

---

<sup>3</sup>

(COMITEE, 1995).

Em tradução livre deste acadêmico, o objetivo era o de, sem excluir outros estudos científicos e clássicos, e incluindo táticas militares, para ensinar tais ramos do aprendizado como os relacionadas à agricultura e engenharia. Com ao menos uma instituição por estado (em 2011 contam 84 IES em 50 estados), o suporte federal garantido pela land-grant semeou IES por todo o território dos EUA, estabelecendo centros de Pesquisa, Ensino e Extensão mesmo nos estados remotos, que vieram a ser anexados à União em data posterior, como o Alaska e Havai.

### **2.1.6.2 Lei HATCH**

Como anteriormente apontado neste trabalho, a Lei Morril (1862) não previa repasse constante de recursos dos fundos públicos para as IES inscritas, além daqueles oriundos da bolsa de terras original (land-grant). As necessidades da educação superior, entretanto, são crescentes, bem como a população atendida pelas IES. Apenas deixar que as IES onerassem seus alunos com taxas e mensalidades crescentes contrariaria um dos objetivos principais da Lei Morril, o de levar a educação superior para o “homem comum”, posto que as elites já se eram atendidas pelas IES privadas americanas ou européias (RIBEIRO, M.G., 2004).

Williams (1991) expõe que o clamor das IES inscritas no sistema land-grant levou à emenda da Lei Morril, em 1887, por meio da Lei Hatch, que, como principais acréscimos, estabeleceram (COMITEE, 1995):

1. O constante suporte estadual e federal às instituições em valores financeiros a serem corrigidos por fórmula presente na Lei;
2. A exigência do estabelecimento de centros de pesquisa agrícola em cada uma das IES inscritas.
3. A obrigatoriedade da aceitação, por parte das IES inscritas, da matrícula de alunos afro-americanos.

O suporte público é analisado em seus valores e implicações para a instituição no capítulo dedicado à coleta e análise dos dados. Os

centros de pesquisa agrícola são considerados os principais responsáveis pela força do sistema agrícola estadunidense, já que, ainda no longínquo ano de 1914, departamentos de extensão foram adicionados aos centros de pesquisa agrícola (State Agricultural Experiment Station – SAESs) de forma a facilitar a transferência das tecnologias desenvolvidas nas universidades à indústria. A exigência da inclusão dos negros na educação superior americana ainda em 1887 é fato cujas implicações sociais fogem ao escopo deste trabalho, mas cabe apontar que as IES que não aceitassem a união de alunos brancos e negros no mesmo campus, tiveram a opção de abrir campi segregados, destinados apenas aos negros. Apenas as IES dos estados que se rebelaram contra a União na Guerra da Secessão (1861) optaram por tal solução (COMITEE, 1995).

### 2.1.6.3 *GI BILL* – a lei do soldado

A chamada *GI BILL* é apontada por diversos autores como responsável tanto pelo suprimento da mão-de-obra especializada nos EUA pós II Guerra como pela inclusão bem sucedida de dezenas de milhões de soldados desmobilizados após conflitos armados<sup>4</sup>.

A *GI BILL* of Rights, ou “declaração de direitos do soldado de infantaria<sup>5</sup>”, lei aprovada em 1944, pretendeu lidar com o impacto socioeconômico da volta para o lar de milhões de soldados recrutados durante o esforço de guerra movido pelos EUA desde 1941, quando tomou parte na II Guerra Mundial. Os benefícios são outorgados por meio de bolsas, de estudo ou no formato de auxílio-desemprego, pagos diretamente ao ex-soldado. Retificada em 1984, com o nome de Montgomery *GI BILL*, a lei oferece benefícios mensais aos membros das diversas forças armadas americanas, tanto para os membros na ativa quanto para os na reserva.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> (WINDHAM, D. M. in TUCKMAN, H. P., WHALEN, E. 1980; OBAMA, B. H. 2006; COMITEE, 1995, entre outros.) A *GI Bill* é frequentemente citada quando o tema da inclusão de alunos na educação superior é discutido nos EUA).

<sup>5</sup> Tradução livre do acadêmico.

<sup>6</sup> (TURNER; S., BOUND, J. 2002; MURRAY, M. 2008; BENNET, M. J., 1996.)

O impacto da *GI BILL* na inclusão das classes sociais menos favorecidas na educação superior pode ser percebida no contingente de alistamentos voluntários para o recentemente encerrado conflito no Iraque e no fato de que, em 1949, 70% dos formandos em graduação nos USA eram veteranos (OLSON, K. 1973). Apesar do contingente mobilizado pelas forças armadas estadunidenses ser menor atualmente do que na data de concepção da *GI BILL*, seu impacto continua a ser significativo para as IES, dado que no ano de 2007, acima de 343.000 estudantes matriculados na educação superior utilizaram o dispositivo legal, como afirma FIELD (FIELD, K. 2008):

The modern *GI BILL* and the newly created benefits will reach far fewer veterans, since the military is much smaller today. In the 2007 fiscal year, a total of 343,751 people used *GI BILL* benefits, according to the U.S. Department of Veterans Affairs.<sup>7</sup>

Em um mercado de educação superior competitivo como o norte-americano, centenas de milhares de potenciais estudantes, portando cheques de subsídios federais para aplicarem na IES que bem entenderem, causam impacto e influenciam as políticas de captação de várias IES.

#### 2.1.6.4 Pell Grant – Bolsas de estudos Pell

Segundo o United States Department of Education (USDE, 2012) a bolsa Pell (Pell Grant) é um programa de incentivo à educação superior que teve início em 1965, por iniciativa do Senador democrata Claiborne Pell, e sancionada pelo então Presidente Lindohn Johnson, que garante uma quantia, limitada em US\$ 5.550,00 por ano, franqueada pelo governo federal americano a alunos de baixa renda que comprovem capacidade acadêmica, por meio de teste específico e que tenham sido

---

<sup>7</sup>

A moderna lei do soldado e seus novos benefícios atingirão número bem menor de veteranos, já que as forças armadas são menores hoje. No ano fiscal de 2007, um total de 343.751 pessoas utilizaram os benefícios da GI Bill, de acordo com o Departamento de Assuntos dos Veteranos. (tradução livre do acadêmico).

aceitos em IES. Os alunos podem cursar qualquer uma de 5.400 IES cadastradas, públicas ou privadas.

### 2.1.6.5 Pacotes de Estímulos

No rastro da crise imobiliária de 2007-2008, que efetivamente colocou o sistema financeiro e produtivo mundial à beira do colapso, o governo do presidente norte-americano Barack Hussein Obama (2009-2012) adotou como medida para promover o reaquecimento da economia à outorga, a fundo perdido, ou como empréstimos, de centenas de bilhões de dólares a várias instituições públicas e privadas daquele país que amargaram dificuldades. As IES não foram exceções, com o chamado “stimulus money” vindo a suprir a eventual queda de receita destas instituições.

### 2.1.6.6 Ações Afirmativas

Ações afirmativas é o nome combinado de uma série de medidas governamentais, legais e administrativas que possuem, como objetivo ostensivo, diminuir as desigualdades sociais causadas por questões étnicas. O termo “Ação afirmativa” (*affirmative action*) foi empregado pela primeira vez pelo presidente John F. Kennedy, em sua Ordem Executiva 10925 na qual afirma que empresas detentoras de contratos com o governo federal deveriam tomar ações afirmativas para assegurarem que seus empregados sejam fossem tratados sem distinção de raça, credo, cor ou origem nacional (NOW, 1995)<sup>8</sup>. No âmbito da gestão universitária, assumem formas variadas. As mais comuns dizem respeito a subsídios em anualidades, taxas e custos de moradia, bem como cotas de ingresso nas IES e contratações de funcionários. As minorias raciais norte-americanas incluem asiáticos, afrodescendentes, latinos e brancos de origem no “terceiro mundo”.

---

<sup>8</sup> The actual phrase "affirmative action" was first used in President John F. Kennedy's 1961 Executive Order 10925 which requires federal contractors to "take affirmative action to ensure that applicants are employed, and that employees are treated during employment, without regard to their race, creed, color, or national origin." (NOW, 1995).



Leis de todas as épocas e origens, que tenham contribuído para os direitos das minorias não brancas, como o *Civil Rights Act*, de 1861, ou decisões judiciais, ou mesmo as ordens presidenciais como a supracitada executive order 10925 recebem o subtítulo de “ações afirmativas” (NOW, 1995). Não se trata, portanto, de uma política única, mas de um termo “guarda chuva” sob o qual todo o tipo de medida se abriga. Cotas de contratação de funcionários e admissão de calouros e pós-graduandos são formas como estas ações podem se apresentar no contexto universitário (OEOD/UMA, 2011).

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

A Administração Científica representa o surgimento da área de conhecimento da Administração como um ente independente de outras ciências (STONER; FREEMAN, 1999). Seu advento data dos primeiros anos do século XX, sendo admitida a data de publicação dos estudos de Frederick Winslow Taylor como sua data de fundação. Seria a Universidade, cuja origem antecede à da Administração Científica em vários séculos, submetida a seus preceitos, ferramentas e soluções? Supõe-se que sim, dada à presença de mecanismos de planejamento e controle em seus processos administrativos.

No curso deste trabalho foram descritas as fontes de financiamento e seus mecanismos de controle. Tais descrições remetem imediatamente aos fundamentos introduzidos por Fayol (FAYOL, 1989) onde estabelece as funções e atividades administrativas.

Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 24):

**teoria da administração científica**<sup>9</sup> Abordagem à administração, formulada por Frederick W. Taylor e outros entre 1890 e 1930, que buscava determinar cientificamente os melhores métodos para a realização de qualquer tarefa e para selecionar, treinar e motivar os trabalhadores.

---

<sup>9</sup>

grifo dos autores.

Dentre os autores chamados de “pais” da Administração Científica, Fayol se destaca como aquele que em primeiro lugar deu ênfase à organização, suas funções e tarefas. Na visão de Oliveira, Prado e Silva (2005, p. 49):

Fayol via a organização como um corpo – o corpo empresarial. As atividades desse corpo eram encaixadas em seis funções: técnica (produção), comercial (compra, venda e troca), financeira (procurar e aplicar capital), segurança (proteção da propriedade e das pessoas), contábil (inclusive estatística) e administrativa (planejamento, organização, comando, coordenação e controle).

Fayol, portanto, percebia como atividades da função financeira a busca e a aplicação do capital na organização. Estas atividades são as utilizadas por este trabalho como balizadoras da pesquisa.

### **2.2.1 Gestão da Educação Superior**

Na origem da Administração como uma área de conhecimento, destacando-se de suas disciplinas ancestrais, um de seus primeiros teóricos, Henry Fayol, elencou as funções administrativas, como sendo aquelas funções que deveriam ser desempenhadas pelo Administrador na organização. O emprego deste autor clássico na explanação sobre a gestão universitária explica-se por ter sido aquele o primeiro pensador a organizar as funções do administrador e as estruturas organizacionais.

Sobre os gestores universitários, Meyer Jr. (MEYER JR., V., MURPHY, J. P. 2003, p. 173) afirma:

Na verdade, a maior parte dos ocupantes de cargos de direção nas instituições de ensino superior são, verdadeiramente, professores que, por diversas circunstâncias, são conduzidos a posições administrativas.

Ressaltando a ligação entre a Administração em geral e a gestão universitária, Meyer Jr. acrescenta (MEYER JR., V., MURPHY, J. P. 2003, p. 178-179):

A teoria organizacional destaca que as organizações possuem como elementos essenciais: objetivos, estrutura, processador e pessoas apresentando comportamento individual e grupal. Assim como as empresas, as organizações governamentais e as organizações sem fins lucrativos, as instituições de ensino superior possuem objetivos, estruturas organizacionais através da qual distribuem responsabilidades e competências, dependendo da ação organizada de grupos de pessoas que utilizam recursos escassos e tecnologia e produzem serviços demandados pela sociedade para cumprir objetivos organizacionais pretendidos.

Acerca da Administração, ou gestão universitária merecer qualificação distinta da Administração de empresas ou geral, J. Victor Baldrige (1983) afirma que o argumento básico pode ser resumido de maneira simples: partindo da premissa de que faculdades e universidades sejam tipos especiais de organização profissional, e, portanto, diferirem grandemente em suas características frente a organizações industriais e governamentais, sua gestão deve ser estudada em paralelo<sup>10</sup>, como um modelo de tomada de decisões “político”, para suplementar os modelos “burocrático” e “acadêmico”.

O autor chega a chamar o modelo de gestão universitária de “anarquia organizada” parafraseando Cohen e March (1974, p. 33-34 *apud* BALDRIDGE, J. V., DEAL, T. 1983, p.43), referindo-se às características muito particulares deste tipo de instituição.

Tecendo comentários sobre a estrutura da organização de ensino superior, Meyer e Rowan (MEYER J., ROWAN B., in BALDRIDGE, J. V., DEAL, T. 1983) trazem a ideia de que a organização universitária é extremamente rígida e controlada no que tange seus mecanismos de controle sobre as atividades exercidas, mas extremamente solta e relaxada no que tange ao exercício prático da atividade de ensino. Os problemas da gestão universitária, portanto, afirmam os autores, seriam causados por uma falta de “conexão” entre suas estruturas internas<sup>11</sup>.

A tabela a seguir exemplifica as características principais da IES comparada com organizações burocráticas “clássicas”:

---

<sup>10</sup>

*The basic argument can be summed up simply. Colleges and universities are unique kinds of professional organizations, differing in major characteristics from industrial organizations, government bureaus, and business firms. These critical differences force us to develop new images of organizational decision making: a “political” model will be offered to complement the more common “bureaucratic” and “collegial” models.* (BALDRIDGE, J. V., in BALDRIDGE, J. V., DEAL, T. 1983, P. 38).

<sup>11</sup>

*The literature on educational organizations manifests a peculiar contradiction. On the one hand, there are depictions of the educational system as highly coordinated and controlled – to the point of restricting local innovation (for instance, Holt 1964; Rogers 1968). On the other hand, conventional sociological discussions hold that actual educational work - instruction – occurs in the isolation of the self-contained classroom, removed from educational coordination and control. In this view, local innovations fail not because of the rigidity of the system, but because the system lacks internal linkage* (Lortie 1973; Deal et al. 1976). (MEYER J., ROWAN B., in in BALDRIDGE, J. V., DEAL, T. 1983, p. 61)

Tabela 1 - Características organizacionais de organizações acadêmicas e burocracias mais tradicionais.

	Organizações Acadêmicas (faculdades e Universidades)	Burocracias Tradicionais (agências governamentais, empresas)
Objetivos	Ambíguos, contestáveis, inconsistentes.	Objetivos e metas mais claros, menos discordância
Serviço prestado aos clientes	Serviço aos clientes	Processamento de materiais, comércio
Tecnologia	Não clara, não rotineira, holística	Mais claras, roteirizadas, segmentadas
Recursos Humanos	Predominantemente profissionais	Predominantemente não profissionais
Relações com o ambiente	Muito vulneráveis	Menos vulnerável
Imagem resumitiva	“Anarquia organizada”	“Burocracia”

Fonte: Adaptado de (RILEY, G. L., & BALDRIDGE, V. J. 1977, P. 7)

Os autores defendem o termo “anarquia organizada” apontando como as decisões são em menor número “tomadas”, do que tendem a “acontecer”, no ambiente fluido e pouco rígido das universidades.

Por serem instituições especiais, formas particulares de burocracia, com uma base teórica acerca de sua gestão relativamente menor do que a que sustenta a Administração geral, pode-se vislumbrar como as IES sofram influência maior do meio em que se encontram, aquilo que Riley e Baldrige (1977) apontaram como uma maior vulnerabilidade destas instituições ao meio.

A Universidade Federal de Santa Catarina, como afirma seu Plano de Desenvolvimento Institucional (UFSC, 2009), nasceu por ato federal, unificando IES preexistentes e dando novo caráter de coisa pública à IES nascente. Sua origem e história advêm da administração pública, e é natural que sua gestão se dê de maneira similar àquela exercida nas burocracias públicas brasileiras. A University of Massachusetts Amherst, por outro lado, também IES de origem pública, está inserida no meio ambiente organizacional norte americano,

fortemente privatista. Rowley, Lujan e Dolence (ROWLEY, D. J., LUJAN, H. D., DOLENCE, M. G., 1997) afirmam que a educação superior norte-americana é enraizada em empreendimentos privados e religiosos, como Harvard e outras instituições pioneiras. Apenas com o ato Morrill de 1962, que os autores chamam de uma legislação notável (*landmark*)<sup>12</sup> que surgiram faculdades e universidades privadas naquele país. Logo, percebe-se um movimento inverso entre a Universidade pública brasileira e americana: naquele país, as IES públicas são a “novidade”, diferentes da norma. Neste, as públicas são a norma pela qual as particulares são medidas e com as quais buscam ser comparadas.

Dentre as funções e atividades administrativas mais importantes para a gestão universitária, expõem-se, abaixo, àquelas cuja caracterização se faz necessária para a análise dos dados coletados neste trabalho.

### 2.2.2 Planejamento

O planejamento é atividade quase sinônima com a prática da Administração. Kich e Pereira (KICH, J. I. di F., PEREIRA, M. F., 2011, p. 1) definem o planejamento estratégico da seguinte maneira:

O processo de planejamento estratégico se constitui em uma ferramenta organizacional que serve de apoio à tomada de decisão e interpretação do ambiente em que a organização está inserida.

O planejamento, e a forma que assume nas IES, é tema dos escritos de Rowley e associados (ROWLEY, D. J., LUJAN, H. D., DOLENCE, M. G., 1997), que afirma ter sempre o planejamento sido

---

<sup>12</sup>

*First, higher education in the United States is rooted in private, primarily religious or church related endeavors. Harvard and other private pioneers exemplify this origin. Public universities emerged primarily under the Morrill Act of 1862, landmark national legislation that gave federal land to establish public universities to promote liberal and practical education (Eddy, 1963).* (ROWLEY, D. J., LUJAN, H. D., DOLENCE, M. G., 1997, p. 16-17.)

considerado sinônimo de “orçamento”<sup>13</sup> nas IES. Muito embora os autores defendam a necessidade do planejamento estratégico nas universidades, e não apenas sua etapa orçamentária, sua afirmação valida a abordagem do estudo do orçamento universitário como forma de vislumbrar como se dá a gestão das IES.

Sobre a adoção de modelos quantitativos, indicadores objetivos, como as peças orçamentárias para consubstanciar o planejamento estratégico das IES, Victor Meyer Jr. e Bernardo Meyer afirmam (MEYER JR. V., MEYER, B., 2004, p.3):

A premissa é que há um mundo externo que pode ser analisado, de forma objetiva, permitindo a definição dos principais objetivos e estratégias a serem seguidas. Há uma preocupação em estabelecer relações de causa e efeito e indicadores tão necessários aos modelos de gestão. A ênfase está em dados quantitativos e o pressuposto dos modelos que aqui se fundamentam é a previsibilidade dos eventos.

O planejamento, nas Instituições de educação Superior, sofre as influências da cultura predominante nas IES. Cultura, nos informam Kich e Pereira (2011), é uma palavra que tem origem na antropologia social, representando as qualidades de um grupo humano específico. da cultura organizacional em que estão inseridas. Sendo a cultura organizacional das IES aquilo que Baldrige (1977, 1983) chamou de “anarquia organizada”, o planejamento seria a tentativa de organizar a estrutura universitária, e, decerto, exercer algum controle sobre seus resultados.

### 2.2.3 Controle

Segundo Fayol (1989, p. 26), “administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”. A função controle, na acepção do autor, é aquela que tem lugar após a execução da tarefa, no dispêndio do

<sup>13</sup>

*The default planning system was in fact the annual budgeting process.* (ROWLEY, D. J., LUJAN, H. D., DOLENCE, M. G., 1997, p. 31).

recurso. É nesta função que se abrigam as ferramentas de auditoria, métrica, mensuração, necessárias a conferir a qualidade do que foi feito. Na visão de Stoner e Freeman (1999) controlar compreende a certificação, por parte do gestor, de que os atos dos membros da organização levam-na de fato em direção aos objetivos estabelecidos.

No âmbito do controle da coisa pública, ou daquelas instituições que recebem repasses públicos, existe a disciplina da accountability, cuja tradução literal para o português, “contabilidade” não expressa o correto sentido da palavra, que pode ser livremente traduzido por “imputabilidade”. A seguir, exploram-se alguns conceitos sobre o tema.

### **2.2.3.1 Accountability – controle público na educação superior**

Segundo Burke (BURKE, J. C. et All, 2005) o tema da accountability na educação superior surgiu nos anos 1970, entretanto, apenas tomou ênfase a partir do fim dos anos 1990. O autor aponta duas principais razões para tal ênfase:

1. O acesso à educação pós-secundária, antes um privilégio das camadas mais abastadas, passa a ser cada vez mais difundido entre a sociedade em geral;
2. A percepção pública de que o diferencial competitivo entre as nações se dá agora pelo nível de educação formal de seus cidadãos.

Estes dois fenômenos apontam para a necessidade de controle, por parte do público interessado, de como as verbas em educação são aplicadas.

A preocupação com a transparência é uma das condições de uma real democracia. Sempre que subsídios são outorgados a alguma causa de foro social, seja a educação ou outra qualquer, oriundos de fontes públicas ou privadas, faz-se necessária alguma satisfação pública de seu correto emprego.

Accountability, segundo Burke (BURKE, J. C. et All, 2005) deve responder a algumas questões críticas: Quem é responsável frente a quem, para quais objetivos, por quais meios, para o benefício de quem, e com quais conseqüências?



O uso das ferramentas de accountability podem ser aliados na gestão eficiente dos recursos acadêmicos, como exemplifica Miller (MILLER, R. I., 1985, p. 215):

Demonstrating accountability is important, and management systems can be useful tools for providing more efficient operations and more effective learning, but systems and efficiency are not ends in themselves. They provide analytical assistance that can facilitate decisions being generally right, rather than precisely wrong if too much weight is given to the techniques.

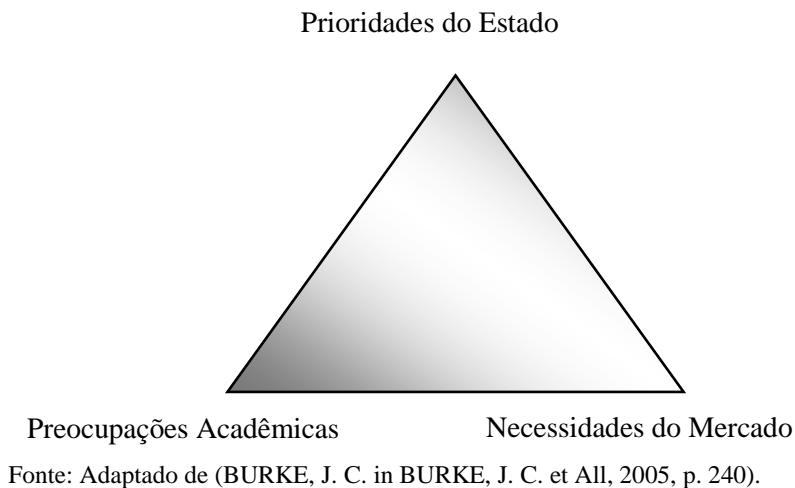
Uma vez empregadas como parte integral da gestão universitária, não apenas como controle externo, as práticas de accountability, amparadas por sistemas de gestão eficientes, tornam-se parte do processo de planejamento, pois proporcionam operações e aprendizado mais eficientes.

O impacto do uso de ferramentas de accountability na autonomia universitária pode ser indicado por meio da abstração denominada “*accountability triangle*” (triângulo da accountability) que representa visualmente a tensão entre as três grandes áreas de interesses aos quais as IES devem atender, que formam seus vértices:

1. Prioridades Estatais – as três instâncias de governo na qual estão divididos os Estados Democráticos de Direito manifestam prioridades de curto, médio e longo prazo que podem afetar direta ou indiretamente as IES sob seu controle ou que recebam subsídios públicos.
2. Preocupações Acadêmicas – reúne as obrigações relativas a credenciamento, posição da IES em rankings, pontuação da IES em avaliações, *assessment*, avaliações estudantis e outras formas de controle da qualidade dos serviços educacionais prestados pela instituição.
3. Forças do Mercado – tratam-se das forças de concorrência por parte de outras IES, demanda de vagas por parte de alunos, demanda por cursos novos ou reformas curriculares, bem como pressões sobre

mensalidades, taxas ou políticas estudantis. Também englobam as expectativas do mercado de trabalho quanto à formação de profissionais.

Figura 1 - Triângulo da *Accountability*.



Segundo Burke (BURKE, J. C. in BURKE, J. C. et All, 2005, p. 296):

Responding to state priorities, academic concerns, and market forces offers a challenge, not a choice, for higher education. Colleges and universities – private and public – must serve all but submit to none of these imperatives. Stressing one and slighting the others loses the equilibrium among these interests.<sup>14</sup>

No parágrafo destacado o autor afirma a necessidade da manutenção da autonomia universitária face aos três vértices do accountability triangle, mantendo o equilíbrio entre as três necessidades expressas, servindo a todas, submetendo-se a nenhuma.

## 2.3 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DAS IES

Sobre a administração financeira, Assaf Neto (2007, p.8) afirma:

A administração financeira é um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial. Nesse contexto, a administração financeira envolve-se tanto com a problemática da escassez de recursos, quanto com a realidade operacional e prática da gestão financeira das empresas, assumindo uma definição de maior amplitude.

Um dos pais da Administração científica, Fayol assim qualifica a função financeira (FAYOL, 1978, p. 15-16):

---

<sup>14</sup> Responder às prioridades do Estado, às preocupações acadêmicas e às forças do mercado representa um desafio, não uma escolha, para a educação superior. Faculdades e universidades – privadas e públicas – devem servir a todos, mas submeter-se a nenhum destes imperativos. Enfatizar um e negligenciar os demais compromete o equilíbrio entre tais interesses. (Tradução livre).

Nada se faz sem sua intervenção. O capital é necessário para o pagamento de salários, para a aquisição de imóveis, utensílios e matérias-primas, para o pagamento de dividendos, para a realização de melhorias, para a constituição de reservas etc. É indispensável uma hábil gestão financeira para o aumento de capital, a fim de tirar o melhor partido possível das disponibilidades e evitar aplicações imprudentes de capital.

A função da administração financeira ocupa-se das obtenção dos recursos e do controle de sua aplicação, pois a etapa de execução das medidas planejadas cabe a outros setores da organização. Como atestado por Sanvincente (1987, p. 17):

Em termos gerais, o que chamamos de administrador financeiro, qualquer que seja o título específico de seu cargo – diretor financeiro, tesoureiro, controlador, vice-presidente de finanças, gerente financeiro, etc. – é o indivíduo ou grupo de indivíduos preocupados com (1) a obtenção de recursos monetários para que a empresa desenvolva as suas atividades correntes e expanda a sua escala de operações, se assim for desejável, e (2) a análise da maneira (eficiência) com a qual os recursos obtidos são utilizados pelos diversos setores e nas várias áreas de atuação da empresa.

Logo, o estudo do financiamento organizacional e, por conseguinte, universitário, é tema pertinente à Administração. Passa-se, portanto, ao estudo do financiamento da educação superior propriamente dita.

### **2.3.1 Ferramentas de Gestão Financeira da IES**

Para que se analisem as fontes de financiamento e os indicadores das IPES abordadas, é necessário elencar os principais mecanismos de gestão financeira adotado por este tipo de instituição.

### 2.3.1.1 Cost sharing

A prática de repassar aos alunos e seus familiares certos custos da educação recebe o nome de Cost Sharing, ou “compartilhamento de custos”. Sanyal e Martin (SANYAL, B.C., & MARTIN, M., 2006) atribuem a atual tendência à estratégia de cost sharing a seis causas que elencam em seu relatório para a conferência GUNI 2006, que discutiu a educação superior e a pesquisa no mundo:

1. Expansão da educação superior de forma drástica nos anos 1990, em todo o mundo (matrículas saltaram de 68.6 em 1990-1991 para 110.7 milhões em 2001-2002), fruto do esforço dos países em desenvolvimento para entrar na economia do conhecimento e da pressão no sistema de educação superior exercida pelos programas de universalização da educação básica adotados em todo o mundo.
2. A supracitada expansão ocorreu muito além da expansão das economias dos Estados nacionais, que possuem parcelas predestinadas de seus orçamentos para a educação. Tal fato trouxe como consequência a entrada de grupos privados na educação em grandes proporções, e a busca de alguns desses grupos por financiamento privado junto ao mercado aberto (bolsas de valores);
3. Dada a impossibilidade dos governos de absorver o aumento dos custos na proporção em que ocorreram, alguns dos custos estão sendo repassados para as famílias dos alunos, com a emergência do fenômeno de *cost sharing*. Percebem-se seus efeitos na cobrança e aumento de mensalidades, onde aplicável, o cancelamento de bolsas e subsídios e o incentivo a programas de empréstimos para estudantes;
4. Com a adoção do *cost sharing*, estudantes e suas famílias têm se tornado mais exigentes no valor que recebem pelo custo arcado. Os contribuintes e estudantes exigem maior transparência e imputabilidade por parte dos gestores das IES;
5. Segundo o Acordo Geral sobre Comércio de Serviços (General Agreement on Trade in Services – GATS) da Organização

Mundial do Comércio (WTO), faz da educação superior uma mercadoria transacionável. O acordo prevê quatro formas de comércio internacional da educação: 1 – estudos no exterior; 2 – prestação de serviços em educação para além das fronteiras nacionais; 3 – IES privadas administradas por agências internacionais; e 4 – a contratação de professores estrangeiros;

6. A introdução de fontes de financiamento além do Estado e a introdução do GATS trazem consigo o aumento do custo da educação para cada estudante em particular, o que trará impacto no aprofundamento das diferenças de oportunidades.

### 2.3.1.2 Orçamento

(LASHER & GREENE in , PAULSEN, M. B., SMART, J. C., 2001) citam:

*Meisinger and Dubeck (1984, p. 7-9) have identified six types of budget components: (1) operating budgets, (2) capital budgets, (3) restricted budgets, (4) auxiliary enterprise budgets, (5) hospital operations budgets, and (6) service center budgets.*

Os autores definem os orçamentos de IES da seguinte maneira:

- (1) Um orçamento operacional geralmente inclui todos os fundos irrestritos e aqueles fundos restritos (de fundos de doações e programas patrocinados) específicos para instrução e suporte departamental. É geralmente visto como o orçamento central da instituição, e é o mais sensível a mudanças em prioridades dos programas acadêmicos.
- (2) Um orçamento de capital geralmente é constituído das despesas com construções de grandes proporções, reparo e renovação.
- (3) O orçamento restrito é geralmente composto de despesas suportadas por bolsas de pesquisa patrocinadas pelo governo federal e outros, bolsas não-governamentais, fundos de doações

específicas e receita de presentes, além de auxílio aos estudantes de fontes externas.

- (4) Os orçamentos de empresas auxiliares geralmente incluem aquelas atividades de suporte institucional que desfrutam de uma receita própria, usualmente como taxas aos estudantes ou ingressos e outras cobranças ao público por admissão a eventos institucionais, atividades ou dependências. Das unidades de negócios auxiliares (ex: dormitórios, livrarias, academias) espera-se que façam sua própria receita, sem receber apoio das receitas de mensalidades ou outras fontes que sustentam o orçamento operacional;
- (5) Tecnicamente uma empresa auxiliar, os hospitais universitários existem como exigência e apoio para a presença de cursos das áreas biomédicas. Seus gastos incluem despesas não relacionadas ao ensino, cobertas pelos pacientes e apropriações outorgadas pela legislatura ou outras doações.
- (6) Centros de serviços são unidades de apoio como xerox, centrais telefônicas e outros que operam na IES. Suas receitas geralmente advêm de transferências de outros departamentos, ou de pagamentos por serviços prestados.

Sobre a evolução dos conceitos e tipos de orçamento, Padovese e Taranto (PADOVESE & TARANTO, 2009) classificam-nos em 8 categorias, citadas e resumidas abaixo:

- Orçamento estático ou *budget*
  - O tipo de orçamento mais comum e empregado pelas organizações. Sua elaboração começa pela fixação de um volume projetado de vendas, a partir do qual são determinadas as atividades e despesas da organização;
- Orçamento ajustado ou *forecast*
  - A necessidade de ajustar o orçamento original, ou *budget* a imprevistos trouxe a necessidade do orçamento ajustado. Neste, os autores sustentam que se alterem as peças orçamentárias não apenas quando as receitas projetadas sofram modificações, mas também quando outros fatores

importantes para a previsão orçamentária se alterar, tais como taxas cambiais ou variação significativa na folha de pagamentos. A palavra *forecast* vem sendo aplicada com dois sentidos pelas organizações:

- 1) As peças orçamentárias modificadas pelos fatos do meio;
- 2) O somatório de todas as peças orçamentárias dos setores individuais das organizações, compondo um orçamento projetado.

- Orçamento flexível

- Esta técnica orçamentária parte do pressuposto que as receitas (sejam vendas ou mensalidades de estudantes) são essencialmente variáveis – as organizações sempre buscam incrementá-las. Logo, os valores de receitas e despesas variáveis (aquelas diretamente ligadas ao volume de vendas) não são orçados de forma fixa. O orçamento fixo é realizado apenas para os custos fixos da organização, aqueles que não se alterarão ao sabor das variações de receitas.

○

- Orçamento contínuo ou *rolling*

- O *rolling budget* trabalha com um orçamento anual que é subdividido em períodos mensais, trimestrais, semestrais ou de outra forma, mas cujos valores finais sempre são reajustados com base no período atual. À medida que o ano passa, o período divisor é tomado como base para as projeções do fim do ano. Quando este período passar, ele é esquecido e o novo período passa a ser a base da nova projeção orçamentária.

○

- Orçamento base zero

- A técnica orçamentária do Orçamento de base zero (OBZ) tenta trazer de volta a rigidez de controle orçamentária ao centro da gestão da organização. Parte de reuniões no início do ano que pretendem planejar todas as receitas e despesas do ano que se inicia, discutindo a



necessidade da existência de cada uma. Envolve extensivo planejamento e previsão.

○

- **Balanced scorecard e gestão/custo por atividades**
  - Como o *Balanced Score Card* busca avaliar cada atividade organizacional, pode fazer uso do orçamento como ferramenta de avaliação. Cada setor e atividade avaliados, portanto, possui uma peça orçamentária, à qual se compararão os resultados efetivamente alcançados ao fim do período e esta comparação constitui avaliação de desempenho.
- 
- ***Beyond budgeting* e controle matricial**
  - Os dois conceitos acima são opostos.
    - O *Beyond Budgeting* trata o orçamento como prejudicial à empresa, ao menos em sua forma tradicional. Admite os conceitos de projeção e *rolling forecast*, defendendo um sistema de metas como substitutivo aos orçamentos.
    - O controle matricial, ao contrário, admite o orçamento base zero e um controle sobre sua execução no qual os profissionais reportem-se não apenas a seus superiores diretos, mas também a outro profissional da empresa.
- **Orçamento de Tendências**
  - Este conceito assume que os valores do passado sejam bases para a projeção de valores futuros. Se aceita que se apliquem índices como inflação, câmbio, dissídios salariais aos valores do ano anterior como forma de propor valores para o próximo ano. É conceito amplamente utilizado por softwares de gestão.

### **2.3.2 Fontes de Recursos da Educação Superior**

A necessidade dos investimentos públicos em educação superior sempre foi e será presente. Entretanto, tendo em vista a imprevisibilidade quanto às condições econômicas do futuro, e da capacidade ou vontade política dos Governos de empenhar recursos nas universidades, é importante que se desenvolvam mecanismos de geração própria e captação de recursos extras. Ao estudar as universidades estaduais paulistas, MELO (2002, p. 7) afirma:

Fica evidente, neste caso, que são as parcerias, os convênios, a prestação de serviços, e os recursos captados em órgãos de fomento à pesquisa que estão propiciando a estas universidades se manterem em posição de destaque, mesmo com a atual crise financeira.

Sobre o não financiamento do poder da Universidade pelo poder público Amaral (2003, p. 117) assevera:

Em geral, o mais comum, e o recorrente nos países que conseguiram elevados índices de desenvolvimento material e tecnológico, é esperar que tais instituições, sobretudo aquelas qualificadas como universidades, possam contribuir para o país enfrentar com êxito os desafios presentes na sociedade, no que diz respeito tanto ao desenvolvimento social, econômico e cultural, quanto à contribuição para assegurar a competitividade técnica da economia nacional no contexto internacional.

No Brasil, universidades são as instituições de ensino superior (IES) assim credenciadas pelo MEC segundo as disposições do Decreto 5.773, de 9 de maio de 2006 (BRASIL, 2006), que revogou o Decreto 3.860 de 9 de julho de 2001, que, por sua vez, revogou e substituiu o Decreto 2.306, de 19 de agosto de 1997, e a estas cabe o exercício cotidiano da Educação superior, compreendida como a tríplice missão de Ensino, Pesquisa e Extensão. O financiamento da educação superior, portanto, deve atender a estas três demandas, além de uma quarta, que seja o financiamento direto ao estudante por meio de bolsas. Sobre o tema, Amaral (2003, p. 112) afirma:

Diversos autores classificam quatro mecanismos utilizados pelos estados para financiar o ensino superior: 1. financiamento incremental ou inercial; 2. financiamento por fórmulas; 3. financiamento contratual; 4. financiamento por subsídios às mensalidades dos estudantes.

O autor explica o financiamento incremental como aquele em que “os recursos financeiros estabelecidos num determinado ano baseiam-se nos do ano anterior”; o financiamento por fórmulas como aquele que “se dá pelo estabelecimento de variáveis / indicadores institucionais que participam de uma expressão lógica indicando no final qual percentual ou valor deve se direcionar para cada instituição participante da distribuição” (2003, p. 113); já o financiamento contratual seria aquele que as instituições recebem junto a organismos públicos ou privados mediante contratos de prestação de serviços ou de desenvolvimento de pesquisas e os subsídios às mensalidades dos estudantes podem ser as bolsas de estudo e pesquisa outorgadas a graduandos e pós-graduandos, sejam estas parciais ou totais, ou ainda os programas de financiamento estudantil com juros subsidiados, como é o caso do FIES.

Mais adiante, o autor simplifica a organização dos fundos públicos (AMARAL, 2003, p. 167):

Os recursos do FPF financiadores das atividades das IFES são divididos entre aqueles diretamente arrecadados, chamados recursos próprios, provenientes de convênios / contratos com organismos públicos e / ou privados, e os oriundos das outras fontes, como impostos, taxas, contribuições etc., denominados recursos do Tesouro Nacional. Os recursos próprios provêm de prestação de serviços pelas diversas unidades da instituição, prestação de serviços ao Sistema Único de Saúde (SUS) pelos hospitais universitários (HUs), taxas internas, aluguéis, doações, receitas resultantes de aplicações no mercado financeiro, etc.

A essa classificação, dividida em recursos próprios, ou ativamente captados pelas instituições e de outras fontes, que seriam os

garantidos às IES por força de lei, pode-se adicionar os recursos privados, obtidos por contratos de pesquisa ou prestação de serviços, as doações de particulares (raras no Brasil, mais por dificuldades burocráticas do que por escassez de potenciais doadores); os recursos oriundos de taxas diversas cobradas pelas IES de estudantes e comunidades em geral, chamados por Bruce Johnstone (JOHNSTONE, 2003) de cost sharing; e os incentivos públicos ou privados diretos aos estudantes, caracterizados como bolsas de estudo ou pesquisa.

Sobre as diferentes fontes de recursos buscadas pelas universidades, Meyer Jr. (1991, p. 14) declara:

Geralmente, quanto maior for a instituição, maior tende a ser a diversidade de fontes de receitas e menor a dependência das anuidades.

Ainda nas palavras do autor, a diversidade de fontes de recursos é uma realidade à qual a universidade pública não escapa, recorrendo às fundações universitárias para realizar convênios e contratos que possam render fundos à IES (MEYER JR., 1991, p. 20):

Assim, a existência destas fundações representa uma forma de escapismo face à camisa de força imposta pela legislação vigente (Lei nº 4.320 e o Decreto-Lei nº 200) que limita a autonomia administrativa e financeira das instituições públicas.

Sobre o financiamento da educação superior nos EUA, é mister compreender o que Stuart (STUART, R. K. in TUCKMAN, H. P., WHALEN, E., 1980, p. 33-34) convencionou chamar de sistema duplo<sup>15</sup>, que o autor caracteriza como sendo uma particularidade dos EUA, a coexistência de dois sistemas educacionais, um público, outro privado, em seu país:

The United States is unique with its strong dual system of higher education. The public sector, including junior or community colleges, and the

various state colleges, professional schools, and universities service the majority of students. The inclusion of junior colleges greatly affects the number of students in college [...] It is the private system of colleges, professional schools, and universities, that distinguishes the U.S. system from its foreign counterparts. Outside the United Kingdom, United States and Canada, public higher education is the rule, not the exception<sup>16</sup>.

Outros autores reafirmam a forte presença da iniciativa privada na educação superior estadunidense, inclusive precedendo a iniciativa pública nesta seara:

The late Renaissance and the Reformation witnessed the advent of higher education in the United States, where financing took varied and occasionally new forms. Foremost of the varied forms was private benevolence, mostly of a religious nature. (COHN, E., LESLIE, L. L. in TUCKMAN, H. P., WHALEN, E., 1980. p. 15)<sup>17</sup>

O sistema público de ensino pós-secundário estadunidense conta com instituições municipais e estaduais. A origem do sistema estadual pode ser retrçada ao advento da lei Morrill, de 1862, que estabelece o sistema de “bolsas de terras” para financiar ao menos uma IES por estado da União (COMITTEE, 1995).

A presença de subsídios públicos, entretanto, foi solicitada assim que o sistema público entrou em operação. O financiamento

---

16

Os Estados Unidos são únicos, com seu forte sistema dual de ensino superior. O setor público, incluindo faculdades juniores ou comunitárias, e as faculdades dos diversos estados, escolas profissionais, universidades atende à maioria dos estudantes. A inclusão de faculdades juniores afeta grandemente o número de alunos na faculdade. [...] É o sistema privado de faculdades, escolas profissionais e universidades, que distingue o sistema dos EUA a partir de seus homólogos estrangeiros. Fora do Reino Unido, Estados Unidos e Canadá, a educação superior pública é a regra, não a exceção.

17

O fim da Renascença e a Reforma protestante testemunharam o advento da educação superior nos Estados Unidos, onde o financiamento assumiu variadas e ocasionalmente novas formas. Primeira entre as formas variadas estava a benevolência privada, principalmente de natureza religiosa.

universitário nos EUA é, originalmente, privado (COHN, E., LESLIE, L. L. in TUCKMAN, H. P., WHALEN, E., 1980.). A “novidade” introduzida pelo Ato Morrill foi o início do financiamento federal para certas instituições, que foram criadas a partir da publicação da referida lei, em 1862, ou incorporadas ao grupo. O departamento da educação americano divide as instituições não por suas fontes de recursos, públicas ou privadas, mas de acordo com seus fins declarados – lucrativos ou sem fins lucrativos (USDE, 2010).

Dentre os grupos das sem-fins-lucrativos, ou filantrópicas, existem dois grandes grupos:

1. Faculdades ou Universidades municipais;
2. Faculdades ou Universidades estaduais;

As universidades municipais são voltadas à população de baixa renda, sendo voltadas quase que exclusivamente ao ensino e à extensão, tratada como fonte de financiamento, e menos voltadas à prática da pesquisa. As universidades estaduais são, por seu porte e capacidade de atrair pesquisadores, professores e alunos, aquelas de “first tier” – ou primeira classe, onde se encontra o grupo das *Land Grant*, entre elas a UMass e outras afiliações. Quase todas dedicam-se à tríplice-missão Ensino, Pesquisa e Extensão.

Sendo uma universidade estadual, a *UMass Amherst* possui fontes de financiamento públicas e privadas, com origens e destinações diversas. Sua localização rural obedece aos objetivos das leis que estabelecem o suporte legal para o funcionamento do modelo, já que em uma das diversas emendas ao *Morrill Act* original (o *Hatch Act*, de 1887) criaram-se centros de pesquisa agrícola em cada uma das universidades do sistema. Os referidos centros são considerados os principais responsáveis pela força do sistema agrícola estadunidense, já que, ainda no longínquo ano de 1914, departamentos de extensão foram adicionados aos centros de pesquisa agrícola (State Agricultural Experiment Station – SAESs) de forma a facilitar a transferência das tecnologias desenvolvidas nas universidades à indústria.

Sobre a origem do financiamento público para universidades nos EUA e seu impacto no papel desempenhado pelas *Land Grant Universities* na vanguarda industrial e econômica estadunidense, Yudof (2009, p. 4), Presidente da Universidade da Califórnia afirma:

The Morrill Act of 1862 (expanded in 1890 and 1994) paid for a system of land-grant institutions, one in each state, to advance agriculture, mining and engineering. This act put a young nation on the trail toward becoming a global power<sup>18</sup>.

Em outras palavras, a partir de um apoio inicial de doação de terras, em cada Estado, prosseguiu-se na busca do desenvolvimento regional, tanto no espectro das pesquisas como na de formação de pessoal altamente qualificado, nas seguintes áreas de atuação: agricultura, mineração e engenharia.

De acordo com o *Committee on the Future of Land Grant Colleges of Agriculture, Board of Agriculture*, representado pelo *National Research Council* (1995, p.75), “*Land Grant Colleges of Agriculture are public institutions supported by the revenues generated by U.S. federal, state, and local governments*”<sup>19</sup>.

As universidades inscritas beneficiárias da *Land Grant* gozam de ampla autonomia, mesmo sendo públicas. Tal nível de autonomia, que será descrito mais detidamente adiante, é tradicional às IES daquele país, conforme relata o ex-reitor de Harvard, Derek Curtis Bok (1988, p. 20):

Nas faculdades e universidades estabelecidas, sejam públicas ou particulares, são os corpos catedráticos que detêm o poder de designar novos professores sem necessidade de aprovação governamental. As instituições privadas são livres para selecionar seus próprios alunos, e poder semelhante têm as suas contrapartes públicas, ao menos em suas escolas de educação superior e profissionais. Os corpos docentes podem também

---

<sup>18</sup> O ato Morrill de 1862 (expandido em 1890 e 1994) pagou por um sistema de instituições de terras doadas, uma em cada estado, para avançar a agricultura, a mineração e a engenharia. Este ato pôs uma jovem nação no caminho de se tornar uma potência global. (Tradução livre).

<sup>19</sup> As escolas de agricultura do modelo *Land Grant* são instituições públicas mantidas pelas receitas geradas pelos governos Federal dos EUA, estaduais e locais. (Tradução livre).

determinar seus próprios currículos, embora dentro dos amplos limites fixados para as escolas profissionais pelas organizações de licenciamento e de credenciamento que estabelecem padrões mínimos para os solicitantes.

O mesmo autor (BOK, 1988, p. 21) afirma que não só os fundos federais e as mensalidades de estudantes são fontes de recursos para as universidades públicas:

...as instituições públicas, em sua maioria, também gozam de considerável arbítrio para alocar o dinheiro recebido dos respectivos legisladores estaduais. Finalmente, todas as universidades podem angariar fundos das mais variadas fontes – bolsas estudantis, verbas estaduais, doações empresariais, doações individuais, rendimentos de fundação, subvenções federais.

Quanto ao pagamento de mensalidades em universidades públicas, à qualidade e à abrangência da educação superior nos EUA, o relatório *La Educación Superior En El Mundo 2006* (GUNI, 2005, p. 234) aponta:

...está claro que América del Norte ha optado por apoyar un sistema de educación superior extenso, accesible (tanto en costes como en normas de admisión) y muy diverso (algunos hablan de un “no sistema”). Esta “elección” adopta la forma de literalmente millones de decisiones de padres y estudiantes de pagar los costes universitarios, expresando así el valor que otorgan a la educación superior para ellos mismos o para sus hijos, y el que le otorgan otros ciudadanos y los cargos políticos, principalmente en el ámbito estatal, que dedican fondos procedentes de los impuestos para mantener las escuelas universitarias y las universidades públicas, para proporcionar ayuda a escuelas universitarias y universidades privadas, en su mayor parte a través de ayudas a los estudiantes, y, por último, para apoyar una iniciativa de investigación académica que es, con



mucha diferencia, la mayor y más productiva del mundo.

Embora conceito do que seja uma universidade pública nos Estados Unidos esteja em discussão, como explana o professor David D. Dill, do Departamento de Políticas Públicas da *University of North Carolina at Chapel Hill* (2004, p. 4)<sup>20</sup>:

In fact the very concept of a “public” university is becoming increasingly ambiguous. The Darden Graduate School of Business Administration at the public University of Virginia now receives no share of the state allocations to the university and supports itself exclusively via high tuition fees and private funding. Is the University of Virginia’s business school private or public?

Quanto à natureza com fins lucrativos ou não, e as implicações mercantilistas da parceria universidade-mercado, Dill continua (2004, pág. 4)<sup>21</sup>:

---

<sup>20</sup> De fato, o próprio conceito de uma universidade “pública” está se tornando crescentemente ambíguo. A *Darden Graduate School of Business Administration* na *public University of Virginia* agora não recebe mais parcela das alocações estaduais à universidade e se mantém exclusivamente através das semestralidades de alunos e financiamento privado. A Escola de Administração da Universidade de Virginia é privada ou pública? (tradução livre).

<sup>21</sup> A maioria das principais universidades de pesquisa públicas incluindo a minha estão ativamente engajadas em quantas atividades lucrativas puderem identificar, através do desenvolvimento empresarial ou venda de pesquisas, pela educação à distância, e através do licenciamento do bom nome da universidade, atividades bem documentadas no recente estudo de Roger Geiger sobre universidades públicas e privadas, que ele intitulou apropriadamente de *Conhecimento e Dinheiro: Universidades de Pesquisa e o Paradoxo do Mercado* (2004). A University of North Carolina Chapel Hill por exemplo é frequentemente o líder nacional em lucros derivados do licenciamento de seu logotipo e eu suspeito que nosso recente título no campeonato de basquete da NCAA foi tão ou mais celebrado pelo nosso escritório de negócios do que por nossos estudantes! (tradução livre).

Most major public research universities including my own are actively engaged in as much profit-making activity as they can identify, through the entrepreneurial development or sale of research, through distance education, and through the licensing of the university's good name, activities well documented in Roger Geiger's recent study of public and private research universities, which he appropriately titled *Knowledge and Money: Research Universities and the Paradox of the Marketplace* (2004). The University of North Carolina Chapel Hill for example is often the national leader in profits derived from the licensing of its logo and I suspect our recent NCAA basketball championship was celebrated as much or more by our business office as by our students!

No intuito de escapar das discordâncias em torno do conceito de público, este trabalho utiliza o critério do *US Department of Education*, que é classificar a IES de acordo com sua propriedade. As instituições que foram estabelecidas como públicas, por lei federal, estadual ou municipal, têm autonomia sobre sua gestão, mas em sua eventual dissolução, seu patrimônio irá para a instância governamental estabelecida como competente em seus estatutos, ou seja, pública é a universidade cujo “dono” é a res publica, independentemente de como é administrada. De outra forma, as instituições que tiveram seu início por um ato de doação de particulares (fundações), ou que são empresas de propriedade particular e conhecida, são consideradas privadas, tenham ou não fins lucrativos. A figura de instituições privadas sem fins lucrativos é similar à que no Brasil existe das instituições fundacionais, que são administradas de maneira privada, mas não podem distribuir dividendos a sócios e cujo fim é, pelo menos de forma declarada, o bem público.

Entretanto, mesmo precisando pagar mensalidades, ao redor de 80% dos estudantes em IES em tempo integral nos Estados Unidos recebem ajuda financeira de algum tipo (NCES, 2009). Tal ajuda, que pode vir em forma de bolsa, empréstimo ou programa de emprego no campus visa a mitigar ou mesmo franquear totalmente o custo médio anual de estudar em uma universidade pública por quatro anos, que era, para o ano acadêmico de 2008-2009, US\$ 12.283, incluindo moradia.

Nas particulares o custo médio anual para o mesmo ano letivo foi de US\$ 31.233.

Segundo McPherson e Shulenburg (2009), a frequência de habitantes dos EUA portadores de diplomas de nível superior na faixa etária de 25 a 34 anos atingiu 41,57% no ano de 2009. Os autores ainda ressaltam o crescimento a partir da frequência de 39% em 2006, embora demonstrem preocupação de que os EUA estão perdendo sua liderança na mesma faixa comparativa para nações menores, como o Canadá (55%) e Japão (54%). O plano de recuperação posto em andamento pelo governo Barack Obama (2009-) estabelece para a nação a meta de 55% de inclusão na educação superior nessa faixa etária até o ano 2025.

O fato é que, desde a fundação das primeiras IES públicas americanas, grupo que a UMass integra, a indústria privada tornou-se parceira indissociável dos centros de pesquisa universitários norte-americanos, contribuindo não apenas com largas somas em filantropia, como com bolsas de estudo e pesquisas; parceria esta que tem seu retorno não apenas na tecnologia transmitida, mas na própria formação dos graduandos e pós-graduandos, que são treinados em estágios nas empresas próximas, têm a oportunidade de trabalharem ainda durante seus cursos em projetos de pesquisas inseridos na indústria e mantém assim uma comunicação constante entre o mundo acadêmico e o profissional. Fica estabelecida então, a tríplice missão ensino / pesquisa / extensão, que caracteriza o modelo das *Land Grant* como verdadeiras Universidades, na acepção da palavra como é compreendida no Brasil.

Além da cooperação com a indústria as universidades agrícolas recebem fundos das três instâncias de governo, Federal, Estadual e Municipal, sem, entretanto, abdicar da prática de cobrança de mensalidade dos alunos (disponibilizando bolsas para os que necessitem ou se destaquem); geram receitas próprias através da prestação de serviços, transferência de tecnologias e prestação de consultorias e conta fortemente com a filantropia, de forma institucionalizada, emitindo boletos mensais a doadores particulares que assim desejarem e buscando ativamente grandes doações. Revista de circulação do Campus de Amherst (UMASS, 2010) indica que a University o Massachusetts recebeu, no ano de 2009, mais que 15 doações individuais acima de US\$ 500.000,00. Como exemplo da prática de grandes doações de particulares há o caso da própria *Isenberg School of Management*, o centro que congrega os cursos de Administração, Economia e outros da *UMass Amherst*. A própria faculdade é fruto de uma doação particular do casal local Isenberg no valor de US\$ 6.000.000,00 que propiciou a

construção dos primeiros prédios e estabelecimento dos sete departamentos neles abrigados.

### 2.3.3 Fontes Públicas

Uma análise criteriosa da bibliografia a respeito das fontes de financiamento para a educação superior norte americana, em especial para o sistema *Land Grant* demonstra que as fontes públicas são não apenas bem-vindas, mas fundamentais. (WILLIAMS, R. L., 1991).

As instituições que aderiram ao (então) recém formado sistema *Land Grant* sofriam com a penúria financeira de serem pioneiras, oferecendo um produto (educação superior) para um público que tradicionalmente não o buscava. A educação superior era assunto para as classes mais abastadas, e estas ou enviavam seus filhos à Europa ou às antigas e tradicionais instituições norte-americanas como Harvard (fundada em 1632).

Além dos centros de pesquisa agrícola estabelecidos pela lei Hatch, de 1887, que recebiam financiamento carimbado, isto é, com destinação certa, havia a necessidade de recursos para custeio da máquina, principalmente a manutenção de professores, educados nos grandes centros, que precisavam ser convencidos a ficar no interior (WILLIAMS, R. L., 1991).

Desde o lançamento da Lei Morrill, por sua própria concepção como forma de ocupar formalmente o território e educar as massas de profissionais, as IES deste sistema são sediadas no interior, em sua maioria (COMITTEE, 1995). A *UMass Amherst* exemplifica tal situação, localizada quase no extremo oeste do estado de Massachusetts. A solução proposta, vinculando o repasse de verbas públicas à aceitação de matrículas por alunos negros pelas IES, foi aprovada em 1890, conhecida sob o nome de “Segunda Lei Morrill”. O clima de segregação racial predominante na época, entretanto, exigiu uma saída para as instituições em que a integração não fosse possível ou preferível, onde os estudantes poderiam ser vítimas de violência: permitiu que a universidade que assim optasse, poderia inaugurar um campus segregado para negros (APLU, 2011). 16 estados aderiram a tal solução, mormente os sulistas, que se revoltaram e insurgiram contra a União em 1861, justamente por discordarem das políticas abolicionistas do norte, entre outras causas econômicas. Outra minoria étnica, os nativos americanos (ameríndios), seriam atendidos pelo modelo apenas em

1994, quando de outra emenda ao ato (COMITTEE, 1995). O campus universitário de Amherst, Massachusetts, é um dos campi “originais de 1862” que assumiram os estudantes afro-americanos sem segregá-los a outras unidades.

Esta foi a primeira, mas não a última vez em que a União ou os estados teriam que garantir repasses regulares de recursos para a manutenção das IES do sistema *Land Grant*. É interessante, portanto, entender como os autores percebem a ampla autonomia gozada por essas IES. Nas palavras de Mc’Guinness Junior (2004, p. 5):

The federal government plays important but narrowly defined roles (e.g., in establishing basic Constitutional protections and legal requirements in areas such as civil rights, the environment, employment policy, and in funding student financial assistance and research). Nevertheless, the federal government does not generally become directly involved in issues related to institutional viability and financial management and governance.<sup>22</sup>

As universidades do modelo *Land Grant* gozam de ampla autonomia, mesmo sendo públicas. Tal nível de autonomia, que será descrito mais detidamente adiante, é tradicional às IES daquele país, conforme relata o ex-reitor de Harvard, Derek Curtis Bok (1988, p. 20), segundo a tradução de José Livio Dantas:

Nas faculdades e universidades estabelecidas, sejam públicas ou particulares, são os corpos catedráticos que detém o poder de designar novos professores sem necessidade de aprovação governamental. As instituições privadas são livres para selecionar seus próprios alunos, e poder

---

22

O governo federal desempenha importantes mas estreitamente definidos papéis (ex: em estabelecer proteções constitucionais básicas e requisitos legais em áreas como direitos civis, meio ambiente, política de emprego e no financiamento de pesquisas e auxílio aos estudantes). Não obstante, o governo federal geralmente não se envolve diretamente em assuntos relacionados à viabilidade institucional e administração financeira e governança. (Tradução livre).

semelhante têm as suas contrapartes públicas, ao menos em suas escolas de educação superior e profissionais. Os corpos docentes podem também determinar seus próprios currículos, embora dentro dos amplos limites fixados para as escolas profissionais pelas organizações de licenciamento e de credenciamento que estabelecem padrões mínimos para os solicitantes.

O mesmo Bok (1988, p. 21) diz que não só os fundos federais e as mensalidades de estudantes são fontes de recursos para as universidades públicas:

...as instituições públicas, em sua maioria, também gozam de considerável arbítrio para alocar o dinheiro recebido dos respectivos legisladores estaduais. Finalmente, todas as universidades podem angariar fundos das mais variadas fontes – bolsas estudantis, verbas estaduais, doações empresariais, doações individuais, rendimentos de fundação, subvenções federais.

Com as declarações dos autores, percebe-se que as IES americanas desenvolveram expertise na captação de recursos financeiros não de um ente financiador, mas de um conjunto deles, dentre os quais constam as doações de ex-alunos (*alumni*), mensalidades e taxas de estudantes, receitas com serviços prestados pela IES, entre outros.

## 2.4 BENEFÍCIOS E BENEFICIÁRIOS DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Em uma sociedade cujas atividades econômicas, financeiras, de entretenimento e educação são suportadas por uma extensa infraestrutura tecnológica, organizacional e legal, pode parecer desnecessário o esforço de elencar os benefícios e beneficiários da educação superior que forma os profissionais que planejam, implementam e operam tal infraestrutura. Entretanto, quando se estuda as fontes de financiamento da educação superior, enfrenta-se a necessidade democrática de defender os usos para tais fontes de recursos, sobremaneira quando são subsídios públicos.

Adotando-se a compreensão de que a educação superior envolve o ensino, a pesquisa e a extensão universitárias, Sanfuentes (PNUD, 1987) aponta que os frutos das pesquisas universitárias podem ser bens públicos ou privados, sendo que os públicos beneficiariam a toda a sociedade, citando como exemplo informações meteorológicas ou novas teorias científicas. Ao escrever sobre o fenômeno do *cost sharing*, ou a tendência cada vez maior das instituições públicas de educação superior de dividirem seus custos com as famílias dos estudantes, Jhonstone (2003) afirma ser a educação superior reconhecida como a força propulsora do crescimento econômico americano e geradora de oportunidades e prosperidade pessoais, e, em 2007, (JOHNSTONE, B., MARCUCCI, P. N., 2007) aponta serem os estudantes e suas famílias os maiores beneficiados diretamente pela educação superior subsidiada pelo Estado. Os integrantes do comitê que avalia as instituições *land grant* para o departamento de agricultura americano (COMITEE, 1995) apontam a rede pública de educação superior como peça fundamental na construção da classe média profissional norte-americana.

A análise do Relatório de Gestão UFSC 2010 (SEPLAN, 2011), apresentada com detalhes no capítulo 4 deste trabalho, aponta o Hospital Universitário como um dos serviços comunitários mantidos pela Universidade e derivados da educação superior. Podem-se citar também as organizações públicas e privadas como beneficiárias, pois passam a contar com uma força de trabalho mais preparada e educada.

Com base na literatura analisada, podem-se citar como principais beneficiários e benefícios da educação superior:

Tabela 2 - Beneficiários e benefícios da educação superior;

Beneficiários	Benefícios
Os estudantes e suas famílias	Oportunidades de crescimento e maior remuneração
A sociedade em geral	Serviços e conhecimentos tornados disponíveis pela Universidade
As organizações públicas e privadas	Mão-de-obra mais preparada
O Estado	Maior desenvolvimento econômico e social / maior base tributária

Fonte: elaboração própria.

Após a exposição dos autores e da documentação pesquisada, conclui-se o capítulo dedicado à fundamentação teórica desta dissertação. É compreensão em comum entre os autores citados a necessidade de subsídios públicos à educação superior. Também transparece a pressão exercida pela disputa pelos recursos públicos para que as IPES busquem suas próprias fontes alternativas de recursos, além do erário. Foram elencadas as leis e mecanismos normativos que conferem autonomia às IPES de ambos os países bem como as medidas de subsídios públicos de várias fontes.

Apesar das diferenças apontadas entre os conceitos de público e privado no que tange às Universidades, percebem-se semelhanças entre as IPES, que serão abordadas em maior detalhe no capítulo 4.

No próximo capítulo será explicado o método escolhido para compor a pesquisa a ser apresentada no capítulo 4, onde serão feitas referências aos dispositivos legais, normativos e aos autores citados neste segundo capítulo.





### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos seguidos pelo autor na pesquisa e confecção deste trabalho. Sua finalidade é dupla, sendo a primeira de demonstrar a validade dos métodos empregados e, a segunda, de permitir a outros estudantes e pesquisadores replicar os resultados se prosseguirem da forma neste descrita. Para a satisfatória condução de um trabalho de pesquisa faz-se necessária a adoção de um método. Método, segundo Almeida (2011, p. 30):

Trata-se da adoção de procedimentos padronizados e muito bem descritos, a fim de que outras pessoas possam chegar a resultados semelhantes se seguirem seus passos.

No sentido de proporcionar a compreensão de como se deu o trabalho apresentado e de permitir a verificação de seus resultados, apresentam-se, a seguir, os procedimentos metodológicos que pautaram este estudo.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Utilizando a classificação proposta por Vergara (2011) divide-se a metodologia quanto aos meios e quanto aos fins.

O estudo pode ser caracterizado, quanto aos fins, como uma pesquisa descritiva, pois busca elencar as fontes de financiamento da Universidade Federal de Santa Catarina e da University of Massachusetts Amherst e descrevê-los. Quanto à pesquisa descritiva, Vergara (2011, p.42) afirma:

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de um determinado fenômeno. Pode também estabelecer relações entre as variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que

descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Quanto aos meios, é uma pesquisa documental, bibliográfica e entrevista, pois coleta dados secundários, de documentos internos da UFSC não publicados, bem como documentos públicos da União, disponibilizados pela Internet, além de dados primários de professores entrevistados nas IES; Assim como busca em publicações literárias e artigos científicos o embasamento teórico necessário.

### 3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Partindo da seleção prévia e intencional dos sujeitos da pesquisa, necessitou-se declinar suas características e descreve-los, para posterior investigação dos fenômenos que se deseja estudar em seus meios. As Instituições de Educação Superior selecionadas estão expostas no quadro a seguir.

Tabela 3 - Sujeitos da pesquisa.

IES	Ano Fundação	Vinculação
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC	1960	Autarquia Pública – Governo Federal
University of Massachusetts Amherst – Umass	1863	Commonwealth of Massachusetts – Governo Estadual

Fonte: elaborado pelo autor.

As instituições escolhidas como sujeitos da pesquisa obedecem ao critério de serem instituições públicas, devotadas ao Ensino, Pesquisa e Extensão, e ofertam cursos de graduação e pós-graduação, lato e stricto sensu, em variadas áreas de conhecimento. Em uma palavra, são Universidades.

A Universidade Federal de Santa Catarina é uma instituição pública de educação superior, ligada diretamente à União brasileira, operando autonomamente, subordinada ao Ministério da Educação e Cultura. Fundada em 1960, faz parte de um grupo de 41 Universidades e centros de ensino federais (UFSC, 2011).

A University of *Massachusetts Amherst* é pública e estadual, ligada ao estado do nordeste americano de Massachusetts. Pertence ao rol das universidades Land-Grant, uma denominação outorgada às IES agraciadas com recursos financeiros oriundos de uma dotação das terras da União estadunidense, que somam 189 instituições no ano 2011 (APLU, 2011). Fundada em 1863, é uma das primeiras instituições com tal classificação, e ocupa lugar de destaque entre estas, por sua qualidade de ensino e longevidade.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DOS DADOS

Para a coleta de dados secundários na Universidade Federal de Santa Catarina e na University of Massachusetts Amherst foi realizada a pesquisa bibliográfica.

Ao pretender comparar realidades distintas, com o intuito de encontrar as similaridades entre as mesmas, o estudo faz uso do método comparativo, pois investiga “indivíduos, classes, fenômenos ou fatos com vistas a ressaltar as diferenças e similaridades entre eles.” (GIL, 2011, p. 16).

Na University of *Massachusetts Amherst*, foi utilizada a pesquisa semiestruturada (GIL, 2011) e telematizada, com o auxílio de e-mail e telefone.

### 3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados documentais e bibliográficos foram coletados por meios digitais, quando disponíveis (escaneamento de documentos, download e conversão de arquivos para formatos digitais), digitados no computador quando disponibilizados de forma impressa e quando as informações foram recebidas de maneira oral (ligações telefônicas ou entrevistas em pessoa). O tratamento dos dados foi realizado com o uso do software Microsoft Excel, versão 2010, realizando análises verticais e horizontais dos dados de receitas por meio de tabelas, buscando a apresentação mais simplificada dos dados.

### **3.4.1 Definição das categorias de análise**

Definir as categorias de análise é passo fundamental para a realização de análise dos dados qualitativos coletados no decurso do projeto. De acordo com Gil (2011, p. 156):

Os processos de análise e interpretação variam significativamente em função do plano de pesquisa. Nos delineamentos experimentais ou quase experimentais, assim como nos levantamentos, constitui tarefa simples identificar e ordenar os passos a serem seguidos. Já nos estudos de caso não se pode falar num esquema rígido de análise e interpretação.

O autor continua sua explanação, colocando o passo de “estabelecimento de categorias” como o primeiro em “boa parte das pesquisas sociais” para a correta análise dos dados. De tal forma, apresentam-se a definição constitutiva da categoria de análise apresentada e sua definição operacional, que permitiu construir as perguntas apropriadas ao questionário aplicado na entrevista.

### **3.4.2 definição constitutiva das categorias de análise**

Faz-se necessária a definição das categorias, ou, no caso, da categoria de análise utilizada para a coleta e análise dos dados da entrevista. O fato é que, em uma entrevista, torna-se interessante casar as perguntas aos objetivos específicos propostos na pesquisa. Busca-se, portanto, na definição das categorias de análise, apontar em quantas e quais categorias se podem classificar os indicadores cujas respostas auxiliarão na resolução dos objetivos da pesquisa.]

**Fontes de Recursos** – Categorias de pessoas, organizações ou negócios que contribuam com recursos financeiros, ou econômicos cujos valores possam ser expressos em moeda, para a manutenção das atividades, alunos ou instalações das Instituições de Educação Superior;

### 3.4.3 definição Operacional das categorias de análise

Uma vez definidas as categorias de análise pertinentes à resolução das questões de pesquisa, procede-se com a operacionalização destas categorias por meio de suas dimensões, ou critérios de análise. Procede-se desta forma com o intuito de desvendar indicadores empíricos capazes de operacionalizar objetivamente o estudo qualitativo.

Tabela 4 - Categoria de análise “Fontes de Recursos”.

Categoria	Critérios de Análise / Dimensões	Indicadores
Fontes de Recursos	Perenidade / Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renovação;</li> <li>• Garantia legal;</li> <li>• Contratação;</li> <li>• Concorrência;</li> </ul>
	Disponibilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de acesso;</li> </ul>
	Autonomia de empenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculação;</li> <li>• Pré-escrituração;</li> </ul>
	Reciprocidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obrigações;</li> <li>• Contrapartidas.</li> </ul>
	Origem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pública;</li> <li>• Privada;</li> <li>• Próprios;</li> <li>• Mista.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Visando a melhor compreensão do que se pretende descobrir com o emprego dos critérios de análise apontados, procede-se com a descrição daqueles referentes à categoria de análise “fontes de recursos”:

- **Perenidade/confiabilidade:** Dentre as fontes de recurso disponíveis às universidades, existem aquelas com as quais as IES podem contar ano após ano e outras cuja disponibilidade não é constante.
- **Disponibilidade:** Pretende identificar se os recursos estão disponíveis de maneira espontânea ou precisam ser ativamente buscados pela IES, demonstrando a postura da IES quanto ao recurso, se ativa ou passiva.
- **Autonomia de empenho:** há recursos cujo emprego pela IES está limitado às intenções da entidade provedora, e outros que são de emprego livre. Esta

dimensão busca identificar, por meio de seus indicadores, a qual espécie pertence o recurso;

- **Reciprocidade:** Existe a necessidade de retorno ao doador ou à sociedade em geral de algum tipo de serviço ou contrapartida diferente do emprego tradicional dos recursos nas atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão?
- **Origem:** Os recursos são de origem pública, privada, mista ou são gerados pela própria IES, por meio de taxas, serviços, mensalidades?

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa teve como início a proposta de convênio entre as duas instituições para validação mútua de diplomas em todos os níveis. O intuito era de que o acadêmico tomasse parte nesta oportunidade e participasse do convênio. Entretanto, as dificuldades financeiras na *UMass Amherst*, manifesta em cortes orçamentários que postergaram a celebração do convênio para data futura, tornaram a conclusão da pesquisa, sobretudo a etapa de entrevistas, uma proposição mais difícil de ser realizada. A visita aos Estados Unidos ocorreu, não mediante subsídio público ou por um semestre, como planejado, mas por recursos da família do acadêmico e em período não letivo, no inverno 2011-2012 (janeiro de 2012) no qual o acadêmico pôde visitar as instalações da IPES, teve acesso a sua biblioteca pelo período de 3 dias e pôde entrevistar o professor Brashear.

A conclusão da pesquisa tornou-se possível pela disponibilidade dos documentos necessários pela internet e àqueles que puderam ser acessados diretamente, como os dados de receita cedidos pela SEPLAN/UFSC e as entrevistas telematizadas e pessoais com o professor Brashear.





## **4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS**

Nesta etapa do trabalho aponta-se como teve lugar o processo de pesquisa que a leva a conclusão. Este capítulo divide-se entre a descrição temporal das etapas da pesquisa, o cronograma em si, e a estimativa do custo para a realização da mesma.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS UNIVERSIDADES**

Neste capítulo, serão caracterizadas as IPEs estudadas, UFSC e UMA.

#### **4.1.1 Universidade Federal de Santa Catarina**

Dentre as 2.377 IES brasileiras elencadas pelo Censo da Educação Superior 2010 (MEC, 2011), a universidade Federal de Santa Catarina figura entre aquelas 99 citadas como pertencentes à categoria administrativa “Pública”, subcategoria “Federal”.

Figura 2 - tabela “Estatísticas Básicas de Graduação (presencial e a distância) identificando as IES brasileiras.

Estatísticas Básicas	Categoria Administrativa					
	Total Geral	Pública				Privada
		Total	Federal	Estadual	Municipal	
Graduação						
Instituições	2.377	278	99	108	71	2.099
Cursos	29.507	9.245	5.326	3.286	633	20.262
Matrículas de Graduação	6.379.299	1.643.298	938.656	601.112	103.530	4.736.001
Ingressos (todas as formas)	2.182.229	475.884	302.359	141.413	32.112	1.706.345
Concluintes	973.839	190.597	99.945	72.530	18.122	783.242
Funções Docentes em Exercício¹	345.335	130.789	78.608	45.069	7.112	214.546
Pós - Graduação						
Matrículas de Pós-Graduação	173.408	144.911	95.113	48.950	848	28.497
Graduação e Pós-Graduação						
Matrículas Total²	6.552.707	1.788.209	1.033.769	650.062	104.378	4.764.498
Razão Matrículas Total²/Funções Docentes em Exercício	18,97	13,67	13,15	14,42	14,68	22,21

Fonte: Censo da Educação Superior Brasileira – Divulgação (MEC, 2011, p. 3).

Como IES pública, pertence ao Sistema Federal de Ensino, nos termos da LEI 9394/1996 (BRASIL, 1996):

Art. 16. O sistema federal de ensino compreende:

I - as instituições de ensino mantidas pela União;

II - as instituições de educação superior criadas e mantidas pela iniciativa

privada;

III - os órgãos federais de educação.

Art. 17. Os sistemas de ensino dos Estados e do Distrito Federal compreendem:

I - as instituições de ensino mantidas, respectivamente, pelo Poder Público

estadual e pelo Distrito Federal;

II - as instituições de educação superior mantidas pelo Poder Público

municipal;

III - as instituições de ensino fundamental e médio criadas e mantidas pela

iniciativa privada;

IV - os órgãos de educação estaduais e do Distrito Federal, respectivamente.

É governada por um colegiado, em concordância com o disposto no art. 56 da mesma lei:

Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.

E sua classificação como Universidade segue os termos do Decreto N° 2.306, de 19/08/1997, que reza, em seu artigo 8:

Art. 8º Quanto à sua organização acadêmica, as instituições de ensino superior do Sistema Federal de Ensino classificam-se em:

I - universidades;

II - centros universitários;

III - faculdades integradas;

IV - faculdades;

V - institutos superiores ou escolas superiores.

O supracitado decreto foi posteriormente modificado pelo Decreto 5.773, de 09/05/2006, sem, entretanto, prejuízo à classificação hora apresentada.

Nos termos dos referidos decretos, goza, portanto, de plena autonomia acadêmica no que tange ao estabelecimento e reconhecimento de seus diplomas e certificados em cursos de graduação, pós-graduação e extensão, conforme aponta o artigo 48 da referida LDB (BRASIL, 1996):

Art. 48. Os diplomas de cursos superiores reconhecidos, quando registrados, terão validade nacional como prova da formação recebida por seu titular.

§ 1º. Os diplomas expedidos pelas universidades serão por elas próprios registrados, e aqueles conferidos por instituições não-universitárias serão registrados em universidades indicadas pelo Conselho Nacional de Educação.

E também nos termos do artigo 53, que assegura autonomia às universidades nas seguintes atribuições (BRASIL, 1996):

Art. 53. No exercício de sua autonomia, são asseguradas às universidades, sem prejuízo de outras, as seguintes atribuições:

I - criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior previstos nesta Lei, obedecendo às normas gerais da União e, quando for o caso, do respectivo sistema de ensino;

II - fixar os currículos dos seus cursos e programas, observadas as diretrizes gerais pertinentes;

III - estabelecer planos, programas e projetos de pesquisa científica,

produção artística e atividades de extensão;

IV - fixar o número de vagas de acordo com a capacidade institucional e as exigências do seu meio;

V - elaborar e reformar os seus estatutos e regimentos em consonância com as normas gerais atinentes;

VI - conferir graus, diplomas e outros títulos;

Percebe-se, nos termos dos itens VII a X do artigo 53 da LDB (BRASIL, 1996), expostos abaixo, a autonomia outorgada às universidades em buscar aquilo que Amaral (2003) e Meyer (1991) chamam de “fontes alternativas de recursos”, abrindo as portas para o

financiamento privado, seja por meio de convênios, doações ou prestação de serviços:

VII - firmar contratos, acordos e convênios;

VIII - aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos

referentes a obras, serviços e aquisições em geral, bem como administrar rendimentos conforme dispositivos institucionais;

IX - administrar os rendimentos e deles dispor na forma prevista no ato de constituição, nas leis e nos respectivos estatutos;

X - receber subvenções, doações, heranças, legados e cooperação financeira resultante de convênios com entidades públicas e privadas.

Parágrafo único. Para garantir a autonomia didático-científica das universidades, caberá aos seus colegiados de ensino e pesquisa decidir, dentro dos recursos orçamentários disponíveis, sobre:

I - criação, expansão, modificação e extinção de cursos;

II - ampliação e diminuição de vagas;

III - elaboração da programação dos cursos;

IV - programação das pesquisas e das atividades de extensão;

V - contratação e dispensa de professores;

VI - planos de carreira docente.

Autonomia estaque a Universidade Federal de Santa Catarina exerce, conforme será apresentado mais adiante neste trabalho.

#### **4.1.2 Histórico UFSC**

Nascida da união de 7 faculdades preexistentes e 1 incorporada no ato de sua fundação, a Universidade Federal de Santa Catarina existe, oficialmente, desde dezembro de 1960 (UFSC, 2009). As 8 faculdades que compunham a IES em sua fundação eram:

1) a Faculdade de Direito de Santa Catarina, fundada em 1932 e federalizada pela Lei n.º 3.038, de 19 de dezembro de 1956;

2) a Faculdade de Ciências Econômicas de Santa Catarina, fundada em 1943 e reconhecida pelo Decreto n.º 37.994, de 28 de setembro de 1955;

3) a Faculdade de Farmácia de Santa Catarina, desdobrada, em 1960, da Faculdade de Farmácia e Odontologia de Santa Catarina, esta criada em 1946 e reconhecida pelo Decreto n.º 30.234, de 4 de dezembro de 1951;

4) a Faculdade de Odontologia de Santa Catarina, também desdobrada da Faculdade de Farmácia e Odontologia de Santa Catarina;

5) a Faculdade Catarinense de Filosofia, criada em 1951 e reconhecida pelos Decretos n.º 46.266, de 26 de junho de 1959 e Decreto n.º 47.672, de 19 de janeiro de 1960;

6) a Faculdade de Serviço Social, da Fundação Vidal Ramos, na qualidade de agregada, autorizada pelo Decreto n.º 45.063, de 19 de dezembro de 1958;

7) Faculdade de Medicina de Santa Catarina, autorizada pelo Decreto n.º 47.531, de 29 de dezembro de 1959; e

8) a Escola de Engenharia Industrial, com os cursos de Engenharias Química, Mecânica e Metalurgia, criada no ato de fundação da UFSC.

Seu primeiro reitor foi o professor João Davi Ferreira Lima, empossado em 25/10/1961.

Sobre seu status como universidade Federal e atual organização, leia-se o exposto em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (UFSC, 2009):

a Universidade de Santa Catarina ganhou a denominação de universidade federal pela Lei 4.759, de 20 de agosto de 1965. Com a reforma universitária de 1969 (Decreto 64.824, de 15/07/1969), a Universidade adquiriu a estrutura administrativa atual. As faculdades deram lugar às

unidades universitárias, com a denominação de centros, os quais agregam os departamentos.

Presentemente, a UFSC tem um total de onze centros, a forma atual do outrora eram faculdades, que abrigam seus departamentos diversos. Os centros que compõem a UFSC são:

Centro de Ciências Agrárias (CCA),  
 Centro de Ciências Biológicas (CCB),  
 Centro de Ciências da Educação (CED),  
 Centro de Ciências da Saúde (CCS),  
 Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM),  
 Centro de Ciências Jurídicas (CCJ),  
 Centro de Comunicação e Expressão (CCE),  
 Centro de Desportos (CDS),  
 Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH),  
 Centro Sócio-Econômico (CSE),  
 Centro Tecnológico (CTC).

De suas origens com 847 alunos e 49 docentes, atualmente conta a UFSC com 20.029 alunos de graduação e 1.908 professores (UFSC, 2011).

#### 4.1.3 Estrutura Organizacional UFSC

A Universidade Federal de Santa Catarina é composta, conforme citado anteriormente, por 11 centros, 4 campi (Araranguá, Curitibanos, Florianópolis e Joinville) e 57 departamentos, organizados da seguinte maneira:

Tabela 5 - Centros e Departamentos da Universidade Federal de Santa Catarina

Centros	Departamentos
CCA – Centro de Ciências Agrárias	Aquicultura
	Ciência e Tecnologia de Alimentos
	Engenharia Rural

CCB – Centro de Ciências Biológicas	Fitotecnia
	Zootecnia e Desenvolvimento Rural
	Biologia Celular, Embriologia e Genética (BEG)
	Botânica (BOT)
	Bioquímica (BQA)
	Ciências Fisiológicas (CFS)
	Ecologia e Zoologia (ECZ)
	Farmacologia (FMC)
	Microbiologia, Imunologia e Parasitologia (MIP)
CED - Centro de Ciências da Educação	Ciências Morfológicas (MOR)
	Metodologia de Ensino – MEN
	Ciências da Informação – CIN
CFM – Centro de Ciências Físicas e Matemáticas	Estudos Especializados em Educação – EED
	Departamento de Química
	Departamento de Física
CCJ - Centro de Ciências Jurídicas	Departamento de Matemática
	Departamento de Direito
CCS – Centro de Ciências da Saúde	Análises Clínicas
	Ciências Farmacêuticas
	Cirurgia
	Clínica Médica
	Enfermagem
	Odontologia
	Nutrição
	Patologia
	Pediatria
	Saúde Pública
CCE – Centro de Comunicação e Expressão	Ginecologia e Obstetrícia
	DALi – Departamento de Artes e Libras
	LLE – Línguas Estrangeiras
	EGR – Expressão Gráfica
	JOR – Jornalismo
CDS – Centro de Desportos	LLV - Vernáculos
	Educação Física
CFH – Centro de Filosofia e Ciências Humanas	Antropologia
	Filosofia
	Geociências
	História
	Psicologia
CSE – Centro Sócio-Econômico	Sociologia e Ciência Política
	Departamento de Ciências da Administração
	Departamento de Ciências Contábeis
	Departamento de Economia e Relações



CTC – Centro Tecnológico	Internacionais
	Departamento de Serviço Social
	Arquitetura e urbanismo
	Automação e Sistemas
	Engenharia Civil
	Engenharia Elétrica
	Engenharia e Gestão do Conhecimento
	Engenharia Mecânica
	Engenharia Sanitária e Ambiental
	Engenharia de Produção
	Engenharia Química e Alimentos
	Informática e Estatística

Fonte: modificado de Site da UFSC (UFSC 2012).

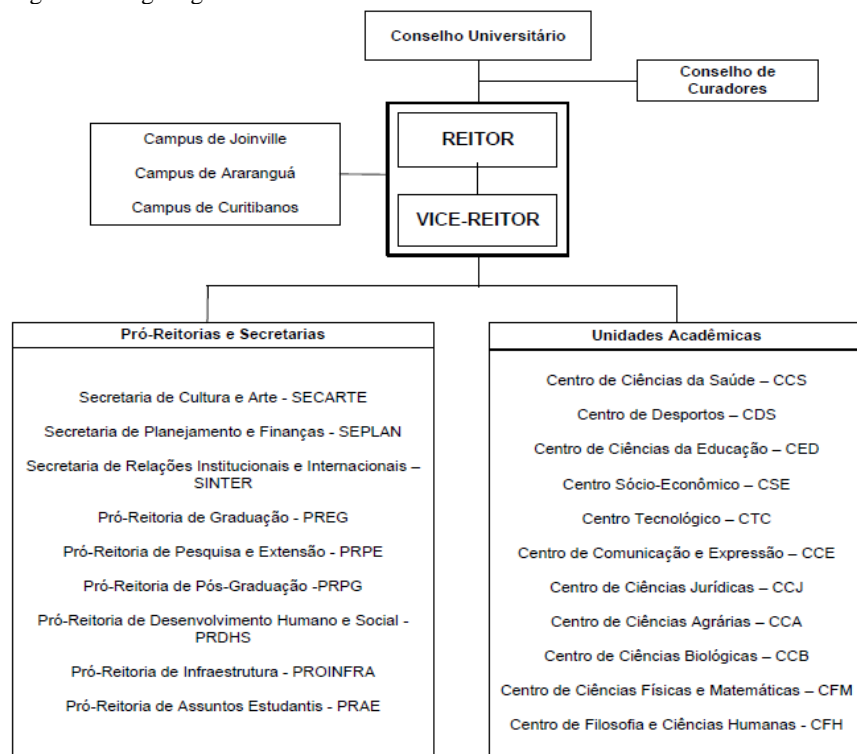
Cada departamento possui sua chefia, participante do Colegiado. Conta ainda a universidade com 6 pró-reitorias, listadas abaixo:

- Assuntos Estudantis;
- Desenvolvimento Humano e Social;
- Ensino de Graduação;
- Infraestrutura;
- Pesquisa e Extensão;
- Pós-Graduação.

Cada qual atende a um aspecto da IES. A estrutura se completa com a Reitoria, responsável por governar o corpo institucional, suas secretarias e a Procuradoria. As Secretarias da UFSC são:

- Cultura e Arte;
- Planejamento e Finanças;
- Relações Institucionais e Internacionais.

Figura 3 - Organograma administrativo UFSC.



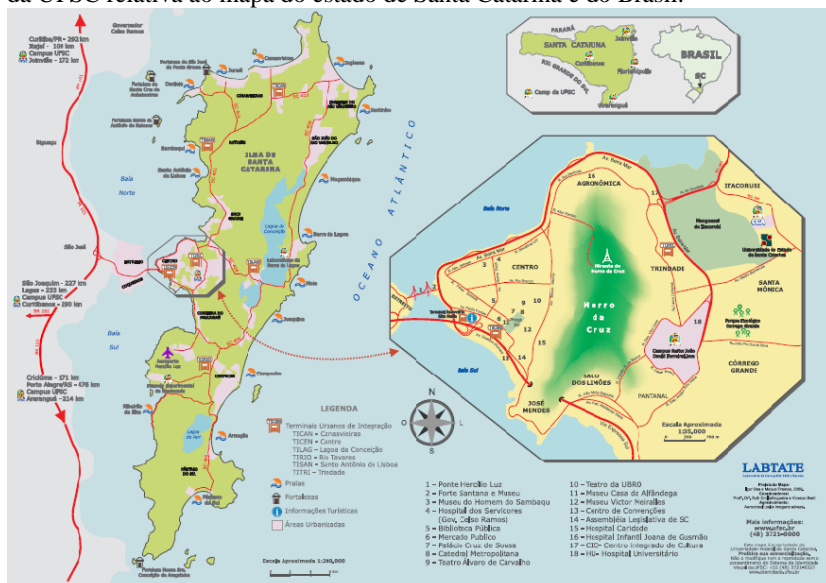
Fonte: Relatório de Gestão UFSC 2010 (UFSC, 2011, p.14).

A estrutura organizacional descrita no organograma acima exibe as unidades acadêmicas, as pró-reitorias e secretarias, bem como evidencia a função deliberativa do Conselho Universitário, acima do cargo de Reitor, função executiva nesta configuração.

#### 4.1.4 Localização UFSC:

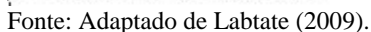
O campus original da UFSC localiza-se na cidade de Florianópolis, capital do estado brasileiro de Santa Catarina. Costeia o Maciço do Morro da Cruz e vizinha dos bairros da Trindade, Pantanal, Córrego Grande, Santa Mônica e Agrônômica.

Figura 4 - Mapa demonstrando a posição geográfica do Campus Florianópolis da UFSC relativa ao mapa do estado de Santa Catarina e do Brasil.



Fonte: Adaptado de( LABTATE, 2009).

A ilustração a seguir representa o campus de Florianópolis com a localização dos centros.



#### **4.1.5 Fundações**

Conforme citado no Relatório de Gestão UFSC 2010, a administração de recursos oriundos de convênios pode se dar por meio das fundações de apoio a pesquisa que fazem parte do complexo universitário da UFSC.

Tais fundações cumprem o objetivo explícito de captar recursos, públicos e privados, para o apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão da UFSC, bem como auxiliar em sua gestão e prestação de contas.

As fundações que orbitam a UFSC são (UFSC, 2012):

1. FAPEU – Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária;
2. FEPESE – Fundação de Estudos e Pesquisas Sócio-Econômicos;
3. FEESC – Fundação de Ensino e Engenharia de Santa Catarina;
4. FUNJAB – Fundação José Arthur Boiteux;
5. CERTI – Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras.

Além da captação e gestão de recursos, tais fundações, por serem de administração privada, podem empreender atividades remuneradas, tais como oferecer cursos em todas as esferas de ensino, prestar consultorias e serviços técnicos, publicar livros, artigos e periódicos, bem como quaisquer atividades no âmbito universitário.

#### **4.1.6 University of Massachusetts Amherst**

Fundada em 1863, a University of *Massachusetts Amherst*, ou Universidade de Massachusetts, campus Amherst, é uma instituição pública, de administração privada e que cobra mensalidades de seus

alunos. É pública, pois se insere entre as chamadas “universidades agrárias” norte-americanas, mais propriamente, uma *Land Grant*.

As Instituições públicas americanas dividem-se em municipais, as chamadas *community colleges* e as estaduais, na qual a maioria pertence ao modelo *Land Grant* (NCES, 2009), o que o qualifica como mais importante modelo público daquele país. De acordo com o *Committee on the Future of Land Grant Colleges of Agriculture, Board of Agriculture*, representado pelo *National Research Council* (1995, p.75 – tradução nossa): *As escolas de agricultura do modelo Land Grant são instituições públicas mantidas pelas receitas geradas pelos governos Federal dos EUA, estaduais e locais.*

Tais universidades, embora públicas, sempre foram responsáveis por parte de sua subsistência. Para tal, gozam de plena autonomia para buscar, desenvolver e administrar suas fontes de recursos. Conforme o trecho citado a seguir (BOK1988, p. 20):

Nas faculdades e universidades estabelecidas, sejam públicas ou particulares, são os corpos catedráticos que detém o poder de designar novos professores sem necessidade de aprovação governamental. As instituições privadas são livres para selecionar seus próprios alunos, e poder semelhante têm as suas contrapartes públicas, ao menos em suas escolas de educação superior e profissionais. Os corpos docentes podem também determinar seus próprios currículos, embora dentro dos amplos limites fixados para as escolas profissionais pelas organizações de licenciamento e de credenciamento que estabelecem padrões mínimos para os solicitantes.

O mesmo autor (BOK, 1988, p. 21) explica a diversidade de fontes de recursos de que dispõem as universidades do sistema *land grant*:

...as instituições públicas, em sua maioria, também gozam de considerável arbítrio para alocar o dinheiro recebido dos respectivos legisladores estaduais. Finalmente, todas as universidades podem angariar fundos das mais variadas fontes – bolsas estudantis, verbas

estaduais, doações empresariais, doações individuais, rendimentos de fundação, subvenções federais.

Sobre o pagamento de mensalidades em universidades públicas nos EUA, sobre o qual também escreve Bok (2003, 2007), cita-se a seguir o relatório *La Educación Superior En El Mundo* 2006 (GUNI, 2005, p. 234) que aponta:

...está claro que América del Norte ha optado por apoyar un sistema de educación superior extenso, accesible (tanto en costes como en normas de admisión) y muy diverso (algunos hablan de un “no sistema”). Esta “elección” adopta la forma de literalmente millones de decisiones de padres y estudiantes de pagar los costes universitarios, expresando así el valor que otorgan a la educación superior para ellos mismos o para sus hijos, y el que le otorgan otros ciudadanos y los cargos políticos, principalmente en el ámbito estatal, que dedican fondos procedentes de los impuestos para mantener las escuelas universitarias y las universidades públicas, para proporcionar ayuda a escuelas universitarias y universidades privadas, en su mayor parte a través de ayudas a los estudiantes, y, por último, para apoyar una iniciativa de investigación académica que es, con mucha diferencia, la mayor y más productiva del mundo.

Embora conceito do que seja uma universidade pública nos estados unidos esteja em discussão, como explana o professor David D. Dill, do Departamento de Políticas Públicas da *University of North Carolina at Chapel Hill* (2005) que diz que o próprio conceito de uma universidade “pública” está se tornando crescentemente ambíguo. A Darden Graduate School of Business Administration na public University of Virginia não mais recebe parcela das alocações estaduais à universidade e se mantém exclusivamente através das semestralidades de alunos e financiamento privado. E questiona: A Escola de Administração da Universidade de Virginia é privada ou pública?

Quanto à natureza com fins lucrativos ou não, e as implicações mercantilistas da parceria universidade-mercado, Dill continua (2004) afirmando que a maioria das principais universidades de pesquisa públicas incluindo, a sua, estão ativamente engajadas em quantas atividades lucrativas puderem identificar, através do desenvolvimento empresarial ou venda de pesquisas, pela educação à distância, e através do licenciamento do bom nome da universidade, atividades bem documentadas no estudo de Roger Geiger sobre universidades públicas e privadas, que ele intitulou apropriadamente de Conhecimento e Dinheiro: Universidades de Pesquisa e o Paradoxo do Mercado (2004). A University of North Carolina Chapel Hill, cita como exemplo, é frequentemente o líder nacional em lucros derivados do licenciamento de seu logotipo e o autor suspeita que o recente título no campeonato de basquete da NCAA foi tão ou mais celebrado pelo escritório de negócios de sua universidade do que pelos estudantes.

Mesmo havendo controvérsia em torno do tema, este trabalho utiliza o critério do *US Department of Education*, que é classificar a IES de acordo com sua propriedade. As instituições que foram estabelecidas como públicas, por lei federal, estadual ou municipal, têm autonomia sobre sua gestão, mas em sua eventual dissolução, seu patrimônio irá para a instância governamental estabelecida como competente em seus estatutos, ou seja, pública é a universidade cujo “dono” é a res publica, independentemente de como é administrada. De outra forma, as instituições que tiveram seu início por um ato de doação de particulares (fundações), ou que são empresas de propriedade particular e conhecida, são consideradas privadas, tenham ou não fins lucrativos. A figura de instituições privadas sem fins lucrativos é similar à que no Brasil existe das instituições fundacionais, que são administradas de maneira privada, mas não podem distribuir dividendos a sócios e cujo fim é, pelo menos de forma declarada, o bem público.

Entretanto, mesmo precisando pagar mensalidades, ao redor de 80% dos estudantes em IES em tempo integral nos Estados Unidos recebem ajuda financeira de algum tipo (NCES, 2009), fato observável na *UMass Amherst*. Tal ajuda, que pode vir em forma de bolsa, empréstimo ou programa de emprego no campus visa a mitigar ou mesmo franquear totalmente o custo médio anual de estudar em uma universidade pública por quatro anos, que era, para o ano acadêmico de 2008-2009, US\$ 12.283, incluindo moradia. Nas particulares o custo médio anual para o mesmo ano letivo foi de US\$ 31.233.

Segundo McPherson e Shulenburg (2009), a frequência de habitantes dos EUA portadores de diplomas de nível superior na faixa



etária de 25 a 34 anos atingiu 41,57% no ano de 2009. Os autores ainda ressaltam o crescimento a partir da frequência de 39% em 2006, embora demonstrem preocupação de que os EUA estão perdendo sua liderança na mesma faixa comparativa para nações menores, como o Canadá (55%) e Japão (54%). O plano de recuperação posto em andamento pelo governo Barack Obama (2009-...) estabelece para a nação a meta de 55% de inclusão na educação superior nessa faixa etária até o ano 2025.

#### 4.1.7 Estrutura *UMass Amherst*

A *UMass Amherst* conta com 21.373 estudantes de graduação, 6.196 de pós-graduação, somando um total de 27.569 estudantes (UMASS, 2010), atendidos por 1.174 professores em período integral, em 86 bacharelados, 6 programas de diplomas associados, 72 mestrados e 50 programas de doutorado, divididos em 8 centros.

Os departamentos da *UMass Amherst* (schools and colleges) são:

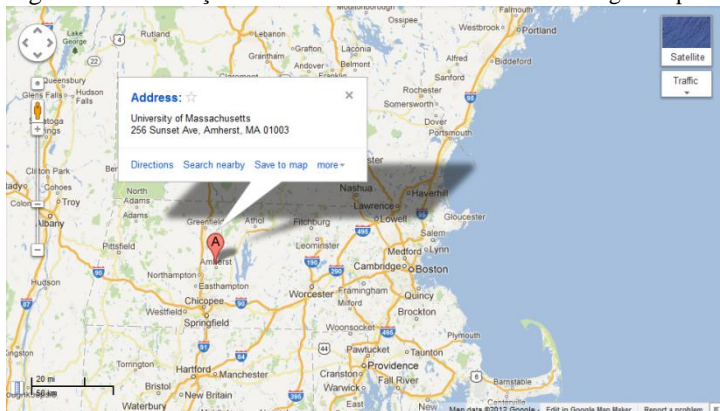
Tabela 6 - Centros e departamentos da *UMass Amherst*.

Centros ( <i>schools and colleges</i> )	Departamentos
College of Humanities & Fine Arts	Afro-American Studies
	Art
	Art History
	Architecture
	Classics
	Classics
	English
	History
	Judaic and Near Eastern Studies
	Languages, Literatures, & Cultures
	Asian languages & Literatures
	Comparative Literature
	French & Italian Studies
	German & Scandinavian Studies
	Spanish & Portuguese
	Linguistics
	Music and Dance
	Philosophy
	Theater
	Women, Gender, Sexuality Studies
Isenberg School of Management	Accounting

	Finance & Operations Management
	Hospitality & Tourism Management
	Management
	Mark H. McCormack Department of Sport Management
	Marketing
	Resource Economics
	Business Communication Program
College of Natural Sciences	Astronomy
	Biochemistry and Molecular Biology
	Biology
	Chemistry
	Computer Science
	Environmental Conservation
	Food Science
	Geosciences
	Mathematics and Statistics
	Microbiology
	Physics
	Plant, Soil & Insect Sciences
	Polymer Science and Engineering
	Psychology
	Stockbridge School of Agriculture
	Veterinary and Animal Sciences
College of Social & Behavioral Sciences	Antropology
	Communication
	Economics
	Journalism
	Labor Studies
	Landscape Architecture and Regional Planning
	Legal Studies
	Political Science
	Public Policy and Administration
	Social Thought and Political Economy
	Sociology
Stockbridge School of Agriculture	Arboriculture & Community Forest Management
	Equine Management
	Fruit and Vegetable Crops
	Horticulture
	Landscape Contracting
	Turfgrass Management
College of Engineering	Chemical Engineering
	Civil & Enviromental
	Electrical & Computer
	Mechanical & Industrial



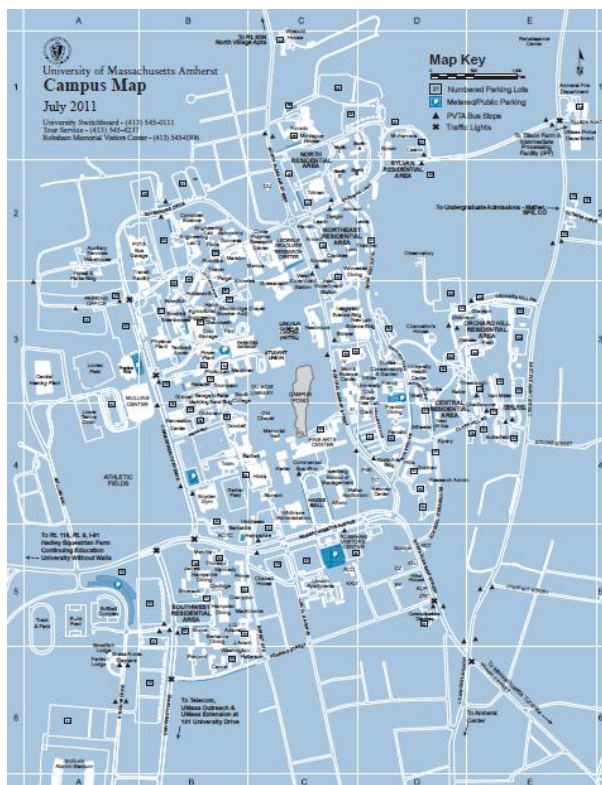
Figura 7 - Localização de *UMass Amherst* na ferramenta Google Maps.



Fonte: Google Maps.

Como citado anteriormente neste trabalho, a localização no interior rural do estado deve-se à origem via ingresso no sistema *Land Grant*, aproveitando as terras cedidas pela União, bem como os recursos financeiros advindos de sua bolsa, para fundar a Instituição.

Figura 8 - Mapa *UMass Amherst*.



Fonte: <http://www.umass.edu/visitorsctr/downloads/campusmap.pdf>

## 4.2 FONTES DE RECEITAS DAS IPES

As IPES pesquisadas buscam receitas em diferentes fontes, públicas e privadas, de diferentes naturezas. Um compêndio dessas fontes, com indicação de suas origens e relativa importância é apresentado nesta seção e subseqüentes divisões.

#### **4.2.1 Receitas UFSC**

A gestão financeira da UFSC se dá por meio de orçamentos, elaborados e controlados pela Secretaria de Planejamento e Finanças (SEPLAN). Tais orçamentos constituem o planejamento financeiro para o próximo ano, sendo em última instância aprovados pelo Conselho de Gestão.

A coleta dos dados para este trabalho se deu por meio de documentos cedidos pela Secretaria de Planejamento da UFSC, bem como aqueles publicados no Relatório de Gestão 2010, exibindo dados sobre a origem e a aplicação dos recursos totais da UFSC nos períodos de 2009 e 2010. No relatório de gestão existem séries históricas 2006-2010, utilizadas neste trabalho para ilustrar a evolução dos indicadores no período.

O tratamento conferido aos dados seguiu o procedimento de digitá-los no programa Microsoft Excel, com o qual puderam ser conferidos, agrupados e as necessárias comparações relativas (percentagem de cada valor) puderam ser realizadas com facilidade, assim como gráficos e outros artifícios de análise puderam ser aplicados.

Os dados nas planilhas seguintes informam as origens de receitas utilizadas pela UFSC nos anos apontados. Sobre as fontes de receita diversas, o Relatório de Gestão 2010 (SEPLAN/UFSC, 2011, p. 101) afirma:

Informamos que a UFSC não tem contrato de repasse, termo de parceria, termo de cooperação, termo de compromisso ou outros acordos, ajustes ou instrumentos congêneres, vigentes no exercício de referência.

E acrescenta:

Informamos que os Convênios (ou Descentralização de Crédito) pela UFSC com entidades do Governo Federal ou não, quando há recursos financeiros envolvidos, estes são utilizados para cobrir as despesas e investimentos

envolvidos no convênio, ou são transferidos a uma fundação de apoio, por meio de contrato de repasse pela PROINFRA.

Após a conferência dos dados digitados com os dados da tabela impressa fornecida pela SEPLAN, o segundo passo foi a automação da soma dos resultados totais, mediante o uso da fórmula “= soma (In, In1)”, que realiza a adição dos valores em uma coluna. O terceiro passo foi a inclusão de uma coluna após cada ano, a fim de alocar a categoria “%”, referente à importância relativa de cada valor de origem. Incluiu-se em cada célula simples fórmula de percentagem e aferiu-se o valor relativo de cada origem. A tabela com tal tratamento está disponível no “ANEXO B” deste.

A análise desta tabela demonstra como fato marcante o crescimento real dos recursos. Em valores não atualizados, houve um crescimento de 26, 24% no total de recursos destinados à UFSC em 2010 com relação a 2009.

O quarto passo na análise foi a categorização das origens conforme o método proposto por Amaral (2003). O autor divide as fontes de financiamento universitário em dois grandes grupos: Fundos Próprios e Fundos do Tesouro Nacional.

Na tabela a seguir, identificou-se que as rubricas relativas às dotações destinadas por força de lei à UFSC correspondem a 81,95% do orçamento anual de 2010, uma queda em relação ao orçamento de 2009, no qual as mesmas rubricas representavam 85,5% do orçamento total. As origens referidas, identificadas na tabela abaixo, são as destinadas à própria UFSC, e àquelas destinadas à manutenção do Hospital Universitário.

Tabela 7 - Recursos públicos destinados à UFSC pelo FPF.

Recursos do FPF destinados à UFSC e ao HU

UO	UNIDADE/ÓRGÃO		2009		2010
			% do 2009Orçamento		% do 2010Orçamento
26246	UNIVERSIDADE	\$	76,2232%	\$	71,2505%

	FEDERAL DE SANTA CATARINA	661.214.461,50		780.247.113,17	
26386-	HOSPITAL UNIVERSITÁRIO UFSC	\$ 80.465.296,64	9,2758%	\$ 117.111.998,88	10,6944%
Subtotal		\$ 741.679.758,14	85,50%	\$ 897.359.112,05	81,94%

Fonte: Elaboração própria sobre dados (SEPLAN/UFSC, 2011).

Por simples operação matemática de subtração, percebe-se que o total de recursos “próprios”, ou seja, aqueles captados ativamente pela instituição constituíam em 2009 14,5% dos recursos da UFSC e, em 2010, 18,06%, um acréscimo discreto em termos relativos, mas que contabilizou, nominalmente cerca de R\$ 71.987.396.

Tais fundos podem ser apreciados na tabela a seguir.



Tabela 8 - recursos “próprios”, recebidos por Convênios e similares

## Relação de Recursos Próprios (Contratuais)

UO	UNIDADE/ÓRGÃO	2009	2009	2010	2010
			% dos fundos próprios		% dos fundos próprios
2012 2	SECRETARIA ESP. DE POLITICAS PARA AS MULHERES	26.559,82	0,0211 %		0,0000%
2012 4	SECRETARIA ESPECIAL DE AQUICULTURA E PESCA	686.509,11	0,5458 %		0,0000%
2012 8	SECRETARIA ESPECIAL DOS PORTOS / PR	344.667,61	0,2740 %	37.097.448,45	18,7629%
2020 4	INSTITUTO NAC. DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO – ITI	175.921,98	0,1399 %	166.399,80	0,0842%
2210 1	MINIST. DA AGRICUL., PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA	2.195.320,00	1,7452 %	1.984.210,00	1,0036%
2410 1	COORDENAÇÃO GERAL DE ORÇAMENTO E FINANÇAS – MCT	316.000,00	0,2512 %	3.646.481,84	1,8443%
2490 1	FUNDO NAC. DE DESENV. CIENTIFICO E TECNOLÓGICO	1.260.321,04	1,0019 %	167.202,31	0,0846%
2610 1	MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO	18.792.158,04	14,9391 %	13.466.267,06	6,8109%
2623 9	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ	24.062,00	0,0191 %	146.838,50	0,0743%
2627 3	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG		0,0000 %	1.443,72	0,0007%
2629 0	INST. NACIONAL DE EST. E PESQUISAS EDUCACIONAIS	1.633.579,50	1,2986 %	1.868.000,00	0,9448%
2629 1	FUND. COORD. DE APERF. DE PESSOAL NIVEL SUPERIOR	27.765.018,57	22,0723 %	9.884.352,06	4,9992%
2629 8	FUND. NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO	15.354.242,01	12,2061 %	42.143.370,92	21,3150%
2641 9	INST. FED. DE EDUC., CIENC. E TEC. DO RS		0,0000 %	935,70	0,0005%
2643 8	INST. FED. DE EDUC., CIENC. E TEC. DE STA. CATARINA		0,0000 %	9.260,00	0,0047%
3690 1	DIRETORIA EXECUTIVA DO FUNDO NAC. DE SAÚDE	40.123.576,55	31,8969 %	50.953.445,09	25,7709%
3910 1	MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES	1.474.874,00	1,1725 %	300.000,00	0,1517%
3925 0	AGENCIAL NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES	3.597.778,50	2,8601 %	3.199.910,11	1,6184%
3925 1	AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES AQUAVIÁRIOS		0,0000 %	1.000.000,00	0,5058%
3925 2	DEPART. NAC. DE INFRA-ESTRUTURA DE TRANSPORTE	4.089.664,75	3,2511 %	17.231.387,99	8,7152%
4210 1	MINISTÉRIO DA CULTURA	160.000,00	0,1272 %	205.835,00	0,1041%
4220 4	INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HIST. E ART. NACIONAL	140.758,83	0,1119 %		0,0000%
4290 2	COORD. GERAL OÇAM. FINANC. E CONTAB. / FNC	389.904,60	0,3100 %		0,0000%
4420 5	AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS		0,0000 %	247.349,57	0,1251%
4710 1	MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO	36.299,25	0,0289 %	500.000,00	0,2529%
4910 1	MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO		0,0000 %	309.013,00	0,1563%
4920 1	DPTO. DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIR - DAF- INCRA	806.198,18	0,6409 %	953.078,04	0,4820%
5110 1	MINISTÉRIO DO ESPORTE	12.200,00	0,0097 %	109.059,70	0,0552%

5310	1	MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL	5.690.982,6	4,5241	9.501.826,0	
			6	%	8	4,8058%
5510	1	MINISTÉRIO DO DESENV. SOCIAL E COMBATE À FOME		0,0000	606.477,28	0,3067%
				%		
5610	1	MINISTÉRIO DAS CIDADES	44.890,52	0,0357	17.680,00	0,0089%
				%		
5690	1	FUNDO NAC. DE SEGUR. E EDUCAÇÃO DO TRÂNSITO	650.000,00	0,5167		0,0000%
				%		
5810	1	MINISTÉRIO DA PESCA E AQUICULTURA		0,0000	1.999.621,1	1,0114%
				%	1	
Total			125.791.487,5		197.716.893,3	
			2		3	

Fonte: elaborado pelos autores, com dados da SEPLAN / UFSC.

A tabela 07 permite o vislumbre de algumas situações. Além do próprio incremento dos recursos nominais recebidos por meio de contratos no ano de 2010 com relação ao ano de 2009, também se evidencia a natureza transitória de tais recursos, perceptível na presença de certas fontes de recursos em 2009 que já não se fazem presentes em 2010 e na de fontes que só aparecem em 2010, não estando presentes em 2009. Depreende-se daí que se tenham encerrado alguns contratos e se celebrado outros.

#### 4.2.2 Receitas UMass Amherst

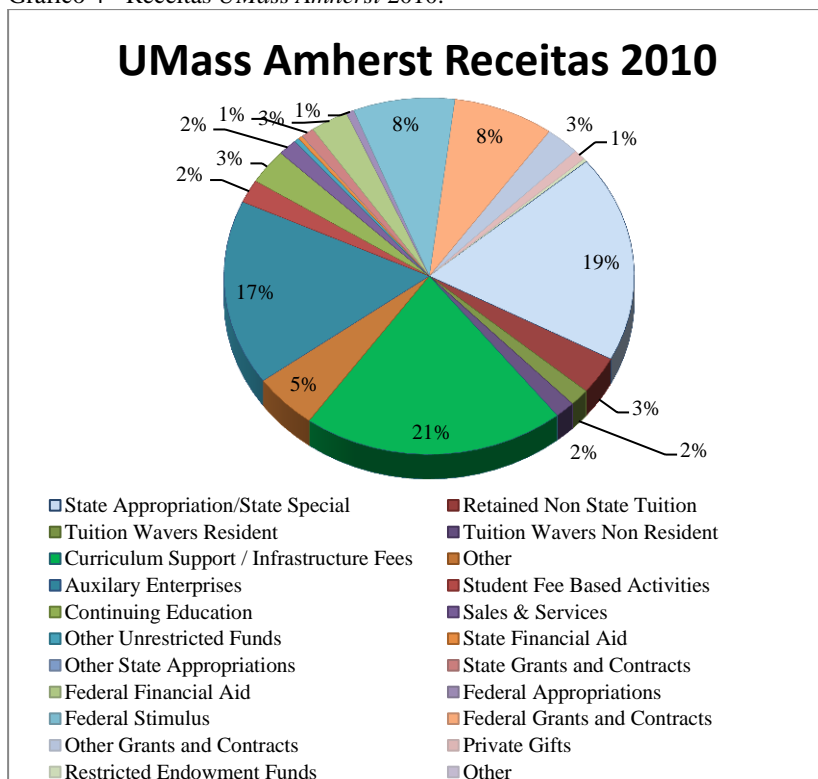
Nesta etapa do trabalho caracteriza-se o orçamento da *UMass Amherst*. Sobre o tema, o relatório intitulado “*Standard Nine: Financial Resources*” (*UMASS AMHERST*, 2010), documento disponibilizado eletronicamente, afirma<sup>23</sup> que a IES apoia-se principalmente em um misto de recursos estaduais e receitas de anualidades dos estudantes para seu orçamento de Fundos Gerais.

O orçamento de receitas da *Umass Amherst* pode ser vista na figura abaixo, extrapolada do relatório orçamental para o ano de 2010:

<sup>23</sup>

*UMass Amherst primarily relies on a combination of state support and student fee revenue for its General Funds budget. General Funds provide the primary source of revenue for the base budget that sustains the faculty and staff. General Funds also provide the primary support for instruction and some support for the institution's research enterprise. On a cash basis, the General Funds budget for current fiscal year 2010 is \$460 million. The total campus budget also includes auxiliary revenues and restricted funds, such as external gifts and grants and contracts.*

Gráfico 4 - Receitas UMass Amherst 2010.



Fonte: Adaptado de (UMA, 2012).

O gráfico 4 exibe visualmente a importância relativa das fontes de financiamento da UMass Amherst, detalhadas em formato de planilha na tabela 9, a seguir.

Tabela 9 - Orçamento *UMass Amherst* 2010, em Dólares e Reais.*Massachusetts Amherst Campus - Summary of Current Funds and Revenues*

<b>I. Current Funds Unrestricted</b>				
<b>Current Fund: General Operations</b>				
State Appropriation/State				
Special	\$171.737.642	18,81%	R\$	326.301.519,80
Retained Non State Tuition	\$31.524.367	3,45%	R\$	59.896.297,30
Tuition Wavers Resident	\$14.212.039	1,56%	R\$	27.002.874,10
Tuition Wavers Non				
Resident	\$14.320.474	1,57%	R\$	27.208.900,60
Curriculum Support /				
Infrastructure Fees	\$188.658.045	20,66%	R\$	358.450.285,50
Other	\$46.249.796	5,07%	R\$	87.874.612,40
<b>sub-total: General Operations</b>	<b>\$466.702.363</b>	<b>51,12%</b>	<b>R\$</b>	<b>886.734.489,70</b>
<b>Current Fund Designated: Sales &amp; Services</b>				
Auxiliary Enterprises	\$153.630.203	16,83%	R\$	291.897.385,70
Student Fee Based				
Activities	\$19.199.755	2,10%	R\$	36.479.534,50
Continuing Education	\$29.029.999	3,18%	R\$	55.156.998,10
Sales & Services	\$13.704.160	1,50%	R\$	26.037.904,00
Other Unrestricted Funds	\$3.639.253	0,40%	R\$	6.914.580,70
<b>sub-total: Designated Funds</b>	<b>\$219.203.370</b>	<b>24,01%</b>	<b>R\$</b>	<b>416.486.403,00</b>
<b>Current Funds Unrestricted Total:</b>	<b>\$685.905.733</b>	<b>75,13%</b>	<b>R\$</b>	<b>1.303.220.892,70</b>
<b>II. Current Fund: Restricted</b>				
State Financial Aid	\$3.135.258	0,34%	R\$	5.956.990,20
Other State Appropriations	\$0	0,00%	R\$	-
State Grants and Contracts	\$9.470.772	1,04%	R\$	17.994.466,80
Federal Financial Aid	\$27.198.130	2,98%	R\$	51.676.447,00
Federal Appropriations	\$5.684.651	0,62%	R\$	10.800.836,90
Federal Stimulus	\$72.968.553	7,99%	R\$	138.640.250,70
Federal Grants and				
Contracts	\$72.518.430	7,94%	R\$	137.785.017,00
Other Grants and Contracts	\$24.559.514	2,69%	R\$	46.663.076,60
Private Gifts	\$8.742.491	0,96%	R\$	16.610.732,90
Restricted Endowment				
Funds	\$2.760.805	0,30%	R\$	5.245.529,50
Other	\$0	0,00%	R\$	-
<b>Subtotal: Restricted Funds</b>	<b>\$227.038.604</b>	<b>24,87%</b>	<b>R\$</b>	<b>431.373.347,60</b>

<b>Campus Grand Total:</b> \$912.944.337		100,00 %	R\$ 1.734.594.240,30
--	--	-------------	----------------------

Fonte: Adaptado de (UMA, 2012).

O orçamento de receitas é dividido em duas grandes seções, chamadas respectivamente de **Fundos Irrestritos** e **Fundos Restritos**. A “restrição” da qual derivam sua nomenclatura refere-se à destinação que tais recursos terão. A IES traz como primeiro critério de classificação, portanto, se os recursos já possuem destinação definida quando entram em caixa ou se seu emprego pode ser livremente apontado pelos administradores da *UMass Amherst*. Tal classificação é de fato importante para a gestão financeira da IES, pois recursos vinculados apenas podem ser investidos naquilo para o qual foram originalmente destinados. Os doadores, sejam privados ou públicos, pessoas físicas ou jurídicas, podem apontar, no ato da doação, o centro, departamento, curso, professor e mesmo o estudante para qual desejam destinar suas doações.

Nas páginas a seguir, explica-se mais extensamente o que significam as rubricas componentes dos **Fundos Irrestritos**:

**Apropriação Estadual:** Esta rubrica se refere ao recursos distribuídos pelo estado de Massachusetts, após o orçamento proposto pelo governador, o chamado “Governor’s Budget”. No ano abordado tal rubrica contribuiu com 18,81% do orçamento total da IES. Apesar do repasse anual do estado ser uma constante, reduções ano a ano têm sido frequentes, o que eleva a tensão entre a administração da IES e do estado. Sobre as reduções paulatinas do suporte estadual, o *Chancellor* Robert C. Holub afirma (HOLUB, 2011) que a redução ocorrida entre 2010 e 2011, de US\$ 28 milhões, forçou-o a realizar cortes em investimentos e programas planejados – e que as recomendações do governador possuem repercussões que vão além de seu gabinete, pois influenciam a câmara e o senado estaduais (os estados americanos possuem parlamento bicameral) a votarem na direção de maiores restrições.

**Retained non state tuition / Tuition waivers resident / Tuition waivers non-resident:** Anualidades de alunos. Estas rubricas reúnem as anualidades (tuitions) cobradas de estudantes locais ou de fora do estado

(e do país). Sua importância relativa ao orçamento geral é crescente, pois, como aponta a entrevista e a literatura, é a fonte de recursos mais facilmente ajustada às realidades do mercado. A constante busca por maiores posições nos rankings internacionais de universidades se explica parcialmente pela importância de se cobrarem semestralidades dos estudantes. Como uma instituição de 1ª linha, a *UMass Amherst* pode cobrar anualidades mais elevadas que outras instituições estaduais que não gozam do mesmo prestígio internacional. No ano analisado, representou 6,58% do orçamento geral da IES.

As anualidades demonstradas nesta rubrica estão ligadas diretamente à cobrança de e taxas diversas (*fees*) incidentes sobre os estudantes regularmente matriculados. No orçamento 2012, que traz os dados dos anos fiscais 2010-2012, este dado está separado na rubrica: ***curriculum support / infrastructure fees***: que significa “taxas de infraestrutura e apoio ao currículo. Provavelmente a separação de tais taxas das mensalidades na peça orçamentária deva-se a uma necessidade de evidenciar os custos de manutenção de laboratórios e infraestrutura com maior clareza. No ano fiscal de 2010, tais taxas representaram 20,66% de toda a receita anual da IES, configurando-se como a principal fonte de receita naquele ano, superando os fundos repassados pelo estado de Massachusetts em quase US\$ 17 milhões.

Em seu relatório de gestão ao conselho universitário (*board of trustees*) o *Chancellor* Hollub apresenta um plano (HOLUB, 2011) de incrementar o número de estudantes de fora do estado, como forma de aumentar a receita da IES. Isso se deve ao fato de os estudantes originalmente residentes em Massachusetts terem suas mensalidades subsidiadas, resultando em que os estudantes de fora do estado arcam com anualidades significativamente mais caras, como demonstra a tabela a seguir:

Tabela 10 - Anualidades *UMass Amherst* 2012.

Anualidades Residentes de Massachusetts, período integral, graduação	
Anualidades / taxas	US\$ 12.612,00
Alojamento / refeições	US\$ 9.512,00
Anualidades Não-Residentes, período integral, graduação	
Anualidades / taxas	US\$ 25.400,00
Alojamento / refeições	US\$ 9.512

Fonte: (UMA, 2012).

**Other** – outros: Esta rubrica representa a **Recuperação de Custos Indiretos** e os **Ganhos por Juros**: IES possuem instalações diversificadas, que podem ser alugadas / cedidas temporariamente para outras instituições realizarem seus cursos, reuniões, treinamentos, filmagens, entre outros, bem como os dividendos de patentes de tecnologias desenvolvidas pela universidade. Os ganhos por juros representam os investimentos financeiros da IES em fundos, ações, letras do tesouro. Representam US\$ 46 milhões, ou 5% da receita total da IES.

**Auxiliary enterprises**: Empresas auxiliares - O lançamento contábil a que esta assinatura se refere responde por serviços indiretamente ligados à vida universitária, como quiosques de cópias (*Xerox*), lavanderias, academias de ginástica, bem como aqueles recursos oriundos da venda de serviços dos universitários, graduandos e pós-graduandos, à comunidade em geral, por meio de programas da Universidade. Consultorias, assessorias, aulas, estágios e outras funções são desempenhadas por alunos que são remunerados por isso, assim como a própria IES. Tais lançamentos contábeis representam 16,83% dos recursos totais da *UMass Amherst* em 2010, ou US\$ 153.630.203,00.

**Student fee based activities** - Atividades Baseadas em Taxas aos Estudantes: Neste lançamento entram as taxas não obrigatórias, aquelas assessorias à vida estudantil, como validação de diplomas, trancamento

de matrículas, validação de disciplinas cursadas em outras IES, etc. Representam 2,10%, ou US\$ 19.199.755,00.

**Continuing Education** – Extensão: a gestão do *Chancellor* Hollub tem se esmerado em buscar fontes alternativas de recursos, o que inclui fomentar projetos de extensão como o de educação continuada. No ano fiscal de 2010 a receita proveniente de tais atividades representou US\$ 29 milhões, ou 3,18% das receitas totais.

**Sales and Services** – vendas e serviços: esta rubrica representa a entrada de receitas oriundas de serviços aos estudantes e à comunidade de responsabilidade direta da IES. Representa 1,5% do total.

**Other Unrestricted Funds** – outros fundos irrestritos: outras fontes de receitas pulverizadas e pouco significantes. Representam 0,4% do total.

A seguir, explicações e comentários sobre os chamados **Fundos Restritos**:

**State Financial Aid** – auxílio do estado: este dinheiro deve ser gasto com subsídios a alunos de baixa renda. Representam 0,4% do orçamento.

**State Grants and Contracts** – contratos e bolsas estaduais: a rubrica é autoexplicativa. Contratos e bolsas de pesquisas com o estado de Massachusetts. 1,04% das receitas de 2010.

**Federal Financial Aid** – ajuda financeira do governo Federal: estes fundos são oriundos das políticas públicas como *GI BILL* e Ações Afirmativas. Destinados ao auxílio a estudantes inscritos ou elegíveis nestes programas. Representa cerca de 3% do orçamento de 2010.

**Federal appropriations** – apropriações de verbas federais, com destinações pré-estipuladas.

**Federal Stimulus** – Estímulo federal: Estes recursos são parte do pacote emergencial de “estímulo à economia” implementados pela administração Barack Obama. Diversas instituições públicas e privadas receberam investimentos para mantê-las em funcionamento durante a crise financeira em curso. A expressiva quantia de US\$ 72.968.553,00, ou 7,99% do orçamento geral da *UMass Amherst* em 2010 foi oriunda destas políticas.



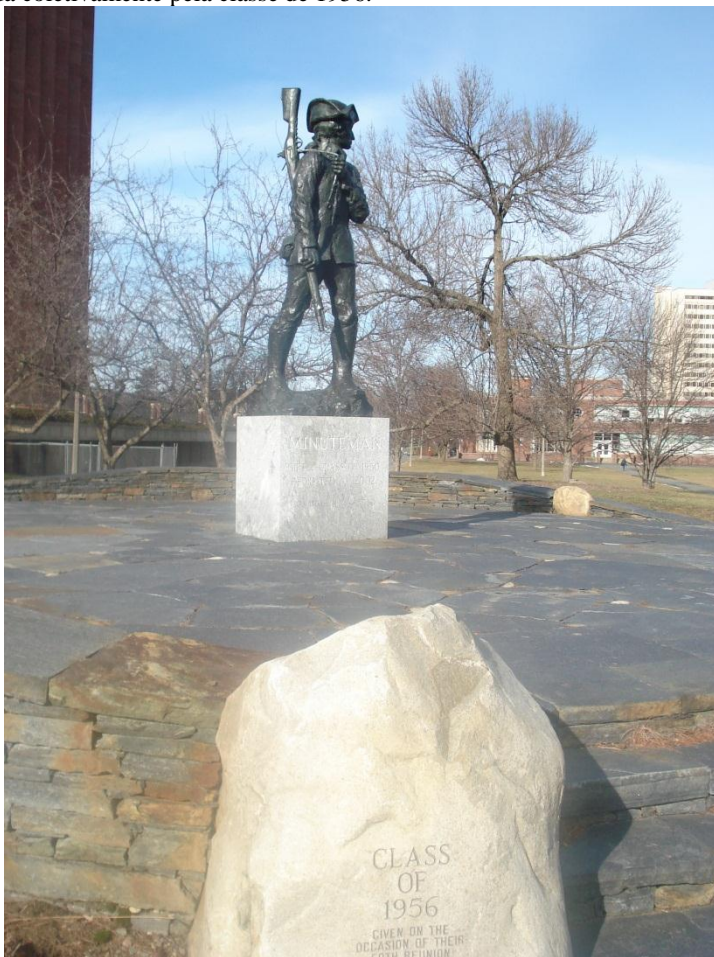
**Federal Grants and Contracts** – bolsas e contratos federais: Da mesma forma que recebe bolsas e firma contratos de pesquisa e prestação de serviços com o estado de Massachusetts, a *UMass Amherst* também estabelece laços da mesma natureza com o governo federal. Como estipulado no *Morril Act*, as universidades do sistema *Land Grant* deviam conter uma academia militar em seus campi. O extenso aparato militar americano terceiriza pesquisas a várias universidades estaduais. As receitas oriundas desta fonte representaram US\$ 72.518.430,00, praticamente igualando o pacote de estímulo federal, representando 7,94% das receitas totais da IES em 2010.

**Other Grants and Contracts** – outras bolsas e contratos. Instituições privadas buscam os laboratórios da *UMass* como forma de terceirizar seus departamentos de pesquisa e desenvolvimento. Representam US\$ 24.559.514,00, ou 2,69% das receitas totais.

**Private Gifts / Restricted Endowment Funds** - Presentes / Dotação Vinculada: Estes recursos são oriundos das famosas doações que os norte-americanos dedicam a suas IES de formação. No ano analisado as doações estiveram consideravelmente abaixo de anos anteriores, representando 1,26% do orçamento 2010. O *chancellor* Hollub (2011) promete promover os esforços de doações com o lema “cada dólar arrecadado é um dólar que não precisamos cortar”. Busca, desta forma, atizar o espírito de livre-iniciativa e concorrência propalados pelos americanos, que se se torna visível no contato com o campus da *UMass Amherst*. Mesmo antes de visitar o campus, nas páginas da *UMass Amherst*, constata-se que em cada um dos sites dos departamentos constam opções, claramente visíveis, para que o visitante proceda para doação de recursos.

Em visita ao campus, pode-se perceber que praticamente todos os objetos decorativos, de simples luminárias a parques inteiros, e mesmo prédios que abrigam departamentos e órgãos, como o edifício de 26 andares dedicado à biblioteca, são doações de particulares, em grupo ou solitariamente. Cada objeto possui uma placa dedicatória, indicando quem ou qual grupo ou organização, e em que ano, efetivou a doação. Pode-se ver nas imagens a seguir alguns exemplos.

Figura 9 - Estátua comemorativa aos milicianos da guerra civil norte-americana, doada coletivamente pela classe de 1956.



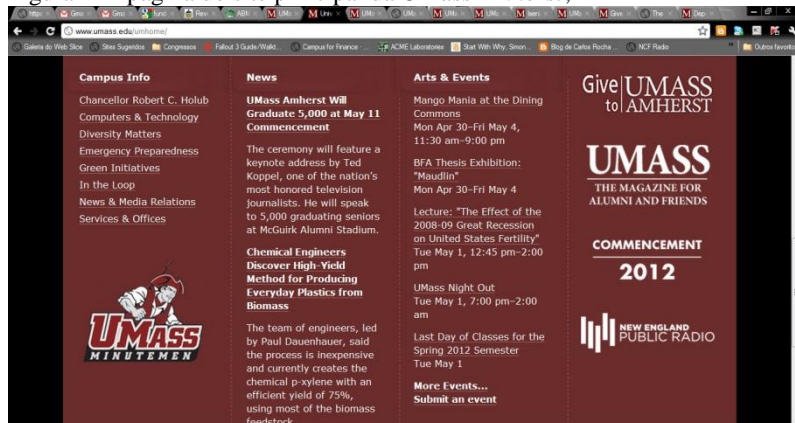
Fonte: o autor.

Figura 10 - Fachada do prédio que abriga a *Isenberg School of Management*, Construído mediante doação de US\$ 6.000.000,00 do casal Isenberg, ex-alunos.



Fonte: o autor.

Figura 11 - página do site principal da *UMass Amherst*;



Fonte: <http://www.umass.edu/umhome/>.

Note-se o link no lado direito superior da tela, que diz, simplesmente “Doe para *UMass Amherst*” (“Give to *UMASS*”).

AMHERST). Logo abaixo, no link para a revista dos “ex-alunos e amigos” pode-se ter acesso à publicação eletrônica de promoção da universidade, com mais chamadas para doações (UMASS, 2012):

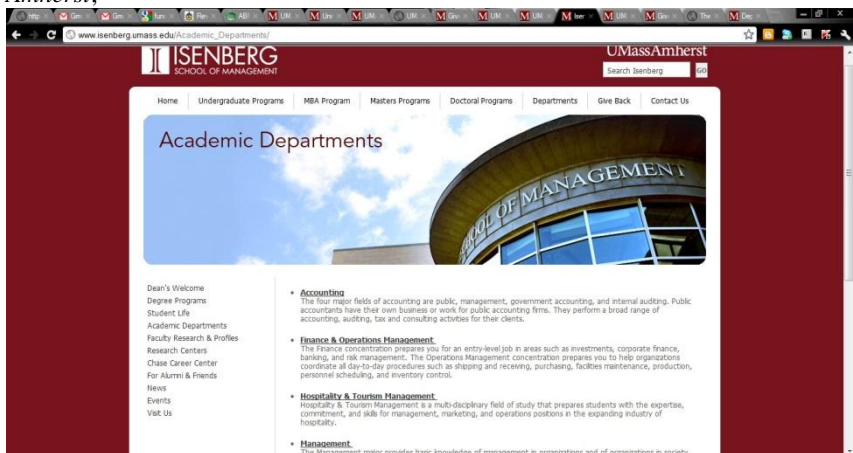
Figura 12 - página do site principal da *UMass Amherst*;

Fonte: <https://www.umass.edu/development/give/>.

Note-se a facilidade do processo e a sugestão de valores a serem doados. Com a marcação de uma caixa de opções, o doador pode sugerir a seu empregador que faça uma doação de igual valor à sua (o site revela os possíveis benefícios fiscais) e, com outra opção, pode-se tornar esta uma doação periódica, automaticamente debitada em cartão de crédito ou boletos bancários.

Porém, o esforço de doação vai além, com sites dos departamentos da *UMass Amherst* como pode ser visto nos exemplos abaixo:

Figura 13 - página do site da *Isenberg School of Management* da *UMass Amherst*;



Fonte: [http://www.isenberg.umass.edu/Academic\\_Departments/](http://www.isenberg.umass.edu/Academic_Departments/).

No canto superior direito da imagem principal do site da *Isenberg School of Management*, há o link “Give Back” (Dê em troca).

#### 4.3 INDICADORES DE GESTÃO DAS IPES

Uma tentativa de análise da gestão das finanças das organizações estudadas traz em si a dificuldade de se verificar a eficiência e eficácia do processo contra algum referencial absoluto. Tal referencial absoluto não existe, dado que cada IPE obedece a regras de seus próprios governos e das sociedades às quais estão subordinadas. Para a avaliação de seus resultados, portanto, existem indicadores e dados que, quando comparados a outras universidades de referência, apontam a qualidade da gestão universitária realizada. Neste subcapítulo serão apresentados os indicadores de cada uma das IPES estudadas, na forma em que suas gestões os apresentam para escrutínio público.

### 4.3.1 Indicadores *UMass Amherst*

Os indicadores da *UMass Amherst* são apresentados à comunidade de forma simplificada e acessível. Os indicadores são categorizados em:

Tabela 11 - Indicadores *UMass Amherst*.

Categoria de indicadores	Indicadores
Indicadores de Qualidade Acadêmica;	Média de notas do ensino básico (GPA) dos calouros; Notas nos exames de admissão (SATs) dos calouros; Média de notas do ensino básico (GPA) de alunos transferidos; Avaliação estudantil da experiência acadêmica; Doutorados outorgados; Pós-doutorados apontados; Gastos com pesquisas; ➤ Gastos totais com pesquisas por professor estável (tenure) Pedidos de registros de patentes; Receitas oriundas de licenças. Novos professores estáveis/ em carreira de estabilidade (tenure track); Mudanças em pessoal estável; Mudanças em professores equivalentes; Prêmios recebidos por professores; Membros da academia nacional de ciências;
Indicadores de Acesso e Acessibilidade;	Anualidades e taxas como percentagens da receita familiar; Percentagem de graduandos de Massachusetts; Crescimento em matrículas a distância;

Indicadores de Saúde Financeira	<p>Bens doados;</p> <p>Fundos privados arrecadados anualmente;</p> <p>Retorno sobre bens líquidos;</p> <p>Almofada financeira;</p> <p>Custo total de manutenção;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Custo de manutenção por pé quadrado.</li> <li>➤ Custo total de manutenção e custo de manutenção por pé quadrado de espaço construído.</li> </ul> <p>Serviço da dívida sobre operações;</p>
Indicadores de Serviço à Comunidade;	<p>Matrículas de residentes de Massachusetts;</p> <p>Matrículas por região;</p> <p>Graus outorgados por área;</p> <p>Formandos UMass como percentagem de todos os formandos de Massachusetts;</p> <p>Percentagem de graduandos e pós graduandos que vivem em Massachusetts;</p> <p>Alunos inscritos nas provas de Ciência e Matemática MTEL;</p>
Indicadores de Sucesso e Satisfação dos Estudantes;	<p>Percentagem de estudantes de graduação negros;</p> <p>Percentagem de estudantes de graduação internacionais;</p>

Fonte: adaptado de (UMA, 2010.)

### 4.3.1.1 Indicadores de Qualidade Acadêmica:

A seguir são descritos os indicadores na categoria qualidade acadêmica.

#### Média de notas do ensino básico (GPA) dos calouros:

O processo de admissão em universidades nos Estados Unidos leva em conta a média das notas dos alunos no chamado *high school*, em um índice chamado GPA (*Grade Point Average* – ou Média de Pontuação das Notas). Este índice atribui valores numéricos aos conceitos recebidos pelos alunos nas diversas matérias e os multiplica pelo número de créditos que cada disciplina significa na grade curricular, somando quaisquer honrarias ou méritos alcançados pelo estudante ao conceito final. Os conceitos outorgados pelas escolas americanas são: A+, A, A-, B+, B, B-, C+, C, D e F. A+ seria o equivalente a uma nota dez e F a zero. Um GPA composto totalmente conceitos A seria de 4.0, embora seja possível, com créditos extras, elevar este número. (COLLEGE TOOLS, 2012). Desta forma, o relatório sobre indicadores da *UMass Amherst* 2010 demonstra que a qualidade dos alunos ingressantes tem subido, pois sua média passou de 3.38 em 2005 para 3.6 em 2009 (UMASS, 2010).

Tabela 12 - GPA médio dos calouros *UMass Amherst*.

GPA Média	2005	2006	2007	2008	2009
UMA	3.38	3.46	3.48	3.56	3.6

Fonte: adaptado de (UMA, 2010.)

#### Notas nos exames de admissão (SATs) dos calouros:

Os estudantes americanos que buscam ingresso em IES fazem um exame nacional após graduarem-se no *high school*, chamado de SAT, ou *Scholastic Aptitude Test* (TIME, 2001) e enviam o resultado deste teste para as IES, públicas ou privadas, para as quais desejam tentar admissão. As notas dos exames SAT dos calouros são utilizadas como outro indicador da qualidade dos acadêmicos aceitos na UMA. Os acadêmicos aceitos em 2009 para início em 2010 apresentaram média de 1169 pontos.



### **Média de notas do ensino básico (GPA) de alunos transferidos:**

Na mesma linha de avaliar a qualidade acadêmica pela pontuação dos alunos ingressantes, a média do GPA dos alunos transferidos em 2009 foi de 3.23, ultrapassando o requisito de média mínima 2.0 exigido pelo *Department of Higher Education*.

Tabela 13 - GPA médio dos transferidos UMass Amherst.

GPA Média Transferidos	2005	2006	2007	2008	2009
UMA	3.13	3.18	3.14	3.16	3.23

Fonte: adaptado de (UMA, 2010.)

### **Avaliação estudantil da experiência acadêmica:**

Os formandos da UMA avaliam sua experiência estudantil. Os formandos de 2008, último ano cujo indicador foi disponibilizado, apresentaram um índice de 87% de avaliação boa ou excelente (53% boa, 34% excelente). Indicador qualitativo, mas interessante como forma de pesquisar a percepção de qualidade acadêmica por parte de seus alunos egressos.

### **Doutorados outorgados:**

A formação de pesquisadores é medida pelo indicador “número de diplomas de doutorados outorgados”. A tabela a seguir mostra que o número de doutorados caiu em 2009.

Tabela 14 - Doutorados outorgados UMass Amherst.

Doutorados	2005	2006	2007	2008	2009
UMA	267	253	293	291	255

Fonte: adaptado de (UMA 2010.)

### **Pós-doutorados apontados:**

Doutores em ciências e engenharias que desejem receber treinamento avançado em pesquisas são acompanhados por membros senior do corpo docente da UMA. Assim como os diplomas de doutorado, também foram em menor número os pós-doutorados apontados em 2009, como pode ser observado na tabela a seguir.

Tabela 15 - Pós-Doutorados apontados UMass Amherst.

Pós-Doutorados	2005	2006	2007	2008	2009
UMA	165	182	178	224	209

Fonte: adaptado de (UMA, 2010.)

### Gastos com pesquisas:

Um indicador numérico claro e impressionante é quanto se gasta com pesquisas em cada ano na IPES. Os gastos com pesquisa na UMA no ano fiscal de 2009 foram de US\$ 161 milhões, dos quais US\$ 156.217.000 foram gastos com pesquisas em ciências e engenharia. As tabelas a seguir demonstram os gastos gerais com pesquisas em ciências e engenharia e o total de pesquisa em ciências e engenharia conduzidas para o governo federal dos EUA.

Tabela 16 - Gastos com pesquisas em ciências e engenharia UMass Amherst.

Total de gastos com pesquisas em Ciências e Engenharia (US\$ Mil)	2005	2006	2007	2008	2009
UMA	\$127.487	\$136.057	\$141.538	\$152.884	\$156.217

Fonte: adaptado de (UMA, 2010.)

Tabela 17 - Gastos com pesquisas em ciências e engenharia federais UMass Amherst.

Pesquisa federal em Ciências e Engenharia (US\$ Mil)	2005	2006	2007	2008	2009
UMA	\$66.921	\$ 69.642	\$ 71.984	\$ 79.736	\$ 80.163

Fonte: adaptado de (UMA, 2010.)

### **Gastos totais com pesquisas por professor estável (tenure):**

Os gastos com pesquisas são esmiuçados em outro indicador, aquele que aponta quanto cada professor com *tenure*, ou estabilidade, gastou com pesquisas. Novamente, no indicador publicado, constam os gastos com Ciências e Engenharia, maioria das pesquisas realizadas na UMA.

Tabela 18 - Gastos com pesquisas em ciências e engenharia federais UMass Amherst.

Pesquisa em Ciências e Engenharia por professor	2005	2006	2007	2008	2009
Total	\$ 129.692	\$137.570	\$141.397	\$152.123	\$156.687
Federal	\$ 68.078	\$70.417	\$71.912	\$79.339	\$80.404

Fonte: adaptado de (UMA, 2010.)

### **Pedidos de registros de patentes:**

O resultado prático de pesquisas em engenharia e ciências é, algumas vezes, a invenção de novos produtos, processos, programas ou soluções que podem ser patenteados.

Tabela 19 - Pedidos de registro de patentes.

Pedido de registro de patentes	2005	2006	2007	2008	2009
UMA	13	26	32	33	27

Fonte: adaptado de (UMA, 2010.)

O relatório de indicadores da UMA do qual os dados foram retirados (UMA, 2010) indica uma média de cerca de uma patente para cada 5 milhões de dólares aplicados em pesquisa.

### **Receitas oriundas de licenças:**

As licenças de propriedade da *UMass Amherst* incluem suas patentes e demais propriedades intelectuais. Sua receita está exposta na tabela a seguir.

Tabela 20 - Receitas com licenças.

Receitas com licenças	2005	2006	2007	2008	2009
	\$ 721.21	\$	\$	\$	\$
UMA	9	1.585.517	652.043	697.008	861.496

Fonte: adaptado de (UMA, 2010.)

### **Novos professores estáveis/ em carreira de estabilidade (tenure track):**

Este indicador registra os professores que foram contratados no regime *tenure* ou no chamado *tenure track*, regime que leva à estabilidade na posição. No ano de 2009, o relatório aponta que foram 35 os professores contratados ou cujos regimes de contrato foram elevados a *tenure*.

### **Variação em pessoal estável:**

Este indicador apenas registra a quantidade de professores em regime de *tenure* em comparação com o ano anterior. A série histórica a seguir demonstra que, apesar da queda no ano de 2009, o número de professores em *tenure* apresenta tendência de elevação.

Tabela 21 - Mudanças em número de professores em regime tenure.

Variação professores <i>Tenure</i>	2005-2006	2006- 2007	2007- 2008	2008- 2009	2009- 2010
UMA	954	961	972	975	972

**Fonte:** adaptado de (UMA, 2010.)

### **Variação em professores equivalentes:**

Professores são contratados em vários regimes: temporários, meio-período, período integral, *tenure*. Todas as IES utilizam metodologias de cálculo para identificar quantos professores equivalentes a professores em período integral possuem em seus quadros. A tabela a seguir demonstra a variação entre os professores equivalentes ano a ano na UMA. A variação neste número é indicador de qualidade de ensino.

Tabela 22 - Mudanças em número de professores equivalentes.

Variação professores equivalentes	2005	2006	2007	2008	2009
UMA	1.157	1.231	1.255	1.266	1.254

**Fonte:** adaptado de (UMA, 2010.)

### **Prêmios recebidos por professores:**

Os professores da UMA recebem prêmios eminentes nas áreas de artes, humanas, engenharias e saúde. Estes prêmios representam o prestígio do corpo docente empregado na UMA.

Tabela 23 - Prêmios recebidos pelo corpo docente.

Prêmios	2004	2005	2006	2007	2008
UMA	10	13	19	11	14

Fonte: adaptado de (UMA, 2010.)

### **Membros da academia nacional de ciências:**

Os EUA possuem organizações de classe federais chamadas Academias Nacionais de Ciências. As relevantes para a UMA são: Academia Nacional de Ciência e Academia Nacional de Engenharia. A UMA conta com 9 professores de seus quadros pertencentes a estas instituições.

#### **4.3.1.2 Indicadores de Acesso e Acessibilidade:**

. Os indicadores de acesso e acessibilidade indica quantos alunos recebem algum tipo de bolsa. Os critérios de mérito para elegibilidade a cada bolsa dependem das regras de cada bolsa outorgada. A seguir, os indicadores de acesso e acessibilidade:

#### **Percentagem de recipientes da bolsa Pell:**

Como IES cadastrada junto ao USDE para a recepção de alunos sob auxílio da Pell Grant, a UMA deve contabilizar quantos de seus estudantes recebem tal subsídio federal.

Tabela 24 - recipientes Pell Grant.

	2005	2006	2007	2008	2009
UMA	23%	22%	23%	23%	22%

Fonte: adaptado de (UMA, 2010.)

Estes percentuais são relativos ao total dos alunos da universidade, e percebe-se a manutenção de uma parcela constante dos alunos recipiendários desta bolsa.

### **Percentagem de recipientes de bolsas por necessidade:**

O campus outorga bolsas a alunos com dificuldades financeiras, manifestas na forma de descontos nas anualidades proporcionais à capacidade de pagamento dos alunos ou suas famílias. Estes percentuais se aplicam aos alunos originários de Massachusetts. Pelo indicador proposto, percebe-se que poucos alunos não recebem alguma ajuda.

Tabela 25 - percentual de alunos de Massachusetts que recebem bolsa auxílio.

Percentual de bolsas por necessidade	2008	2009
UMA	88%	90%

Fonte: adaptado de (UMA, 2010.)

### **Percentagem de graduandos de Massachusetts:**

Sendo uma universidade estadual, o compromisso da *UMass Amherst* é com a educação da comunidade do estado de Massachusetts. Este indicador aponta o percentual dos estudantes de graduação da UMA que são originários de estado de Massachusetts.

Tabela 26 - percentual de alunos de Massachusetts.

Percentagem graduandos de MA	2006	2007	2008	2009
UMA	80,1%	79,7%	80,1%	81,2%

Fonte: adaptado de (UMA, 2010.)

### Matrículas de cursos ead:

O campus *Massachusetts Amherst* oferece cinco programas de graduação e pós-graduação completa ou parcialmente na modalidade EAD. O indicador de matrículas nestes cursos representa o acesso aos cursos para aqueles que não podem, por alguma razão, fazerem-se presentes no campus.

Tabela 27 - matrículas EAD.

Matrículas EAD	2007	2008	2009
UMA	9.157	11.142	13.523

Fonte: adaptado de (UMA, 2010.)

### Crescimento anual em matrículas EAD:

Este indicador aponta o crescimento percentual em matrículas EAD em relação ao ano anterior. De 2007 a 2008 o crescimento foi de 18%, e de 2008 a 2009, repetiu-se o mesmo percentual.

#### 4.3.1.3 Indicadores de Saúde Financeira;

Algumas das rubricas de receitas recebidas pela IPES ou por seus professores são listadas como indicadores da saúde financeira da *UMass Amherst*. A seguir constam todos os indicadores nesta categoria publicados pela IPES.



## Bens e direitos doados e crescimento em doações

Este indicador aponta os bens e direitos (*assets*) doados à *UMass Amherst* ano a não, bem como o crescimento comparado ao ano anterior. É perceptível a queda em 2009, quando a crise financeira nos EUA tornou-se mais acirrada.

Tabela 28 - Doações de bens e direitos (endowment assets).

Doações de bens e direitos (US\$ Mil)	2005	2006	2007	2008	2009
	\$	\$	\$	\$	\$
UMA	91.193	113.724	136.954	168.241	159.620
variação % anual	11%	25%	20%	23%	-5%

Fonte: adaptado de (UMA, 2010.)

## Doações por estudante

Os bens e direitos doados à instituição são divididos pelo número de alunos, chegando ao presente indicador. Este indicador é apresentado lado a lado com os de instituições similares (*peer institutions*), como o relatório chama os campi *flagship*, ou aqueles *campi* que são os centrais de sistemas de ensino estaduais multi-campi.

Tabela 29 - Doações de bens e direitos por aluno equivalente (endowment assets per STE).

Doações por aluno	2005	2006	2007	2008	2009
UMA	\$4.232	\$ 5.256	\$ 6.101	\$ 7.426	\$ 6.929
Peers	\$18.529	\$19.769	\$21.304	\$ 14.915	\$11.137

Fonte: adaptado de (UMA, 2010.)

Percebe-se acima que as quantias doadas à *UMass Amherst* por aluno são baixas em comparação a outras instituições similares. Na visita à Umass, o professor Thomas Brashear comentou que esta situação se deve à localização da UMA em Massachusetts, mesmo estado em que se encontra Harvard, uma das instituições mais prestigiosas do mundo e grande captadora das doações, pecuniárias ou patrimoniais, assim como as cerca de 100 outras IES do estado.

## Retorno sobre os bens líquidos

O retorno sobre os bens líquidos da UMA são mais elevados que os de suas instituições pares.

Tabela 30 - Retorno sobre bens líquidos.

	2005	2006	2007	2008	2009
UMA	5,42%	8,40%	17,20%	8,00%	3,70%
Peers		3,00%	7,80%	5,30%	2,10%

Fonte: adaptado de (UMA, 2010.)

## Segurança financeira

Parte dos recursos administrados pela IPES devem ser destinados a um fundo emergencial de segurança financeira. O termo em inglês é “*financial cushion*” – almofada financeira. A ideia é proteger a IPES de mudanças repentinas na disponibilidade de fundos por conta de alguma fonte pagadora não cumprir com seu empenho prometido ou que alguma receita projetada não se realize.

Tabela 31 - Segurança financeira.

	2005	2006	2007	2008	2009
UMA	15,20%	16,70%	18,20%	19,30%	18,90%
Peers	22,40%	22,50%	25,60%	26,80%	25,30%

Fonte: adaptado de (UMA, 2010.)

Em comparação com suas instituições pares, a UMA não mantém uma “almofada financeira” tão apropriada, embora represente 18,9% da receita da IPES.

## Serviços da dívida para operações

Este indicador apresenta o percentual de endividamento do campus frente aos custos operacionais.

Tabela 32 - Serviços da dívida.

	2005	2006	2007	2008	2009
UMA	3,7%	4,6%	4,2%	4,7%	5,9%

Fonte: adaptado de (UMA, 2010.)

## Manutenção adiada por área (pés quadrados)

Como indicador de saúde financeira, este aponta os custos de manutenção programada que são evitados com diversas táticas. Podem ser os custos evitados ao planejar a compra de novos equipamentos e deixar que os antigos depreciem livremente ou simplesmente deixar de realizar manutenções planejadas (como troca de forros, filtros de ar-condicionado, isolamentos, carpetes) e realizar serviços mais simples e baratos. Percebe-se a importância que tais custos evitados representam em dinheiro que, de outra forma, estaria comprometido com manutenção. A quantia liberada neste indicador representa US\$ 149 / pé quadrado (*square foot*) no ano de 2009.

### 4.3.1.4 Indicadores de Serviço à Comunidade;

Os indicadores de serviços à comunidade (*commonwealth of Massachusetts*) representam as iniciativas do campus *UMass Amherst* de promover a matrícula e formatura de estudantes, especialmente de minorias, nos programas de graduação e pós-graduação em nos campos de ciências, tecnologia, engenharia e matemática. Acredita-se que estes campos favoreçam o maior desenvolvimento tecnológico e econômico da comunidade. Os programas são conhecidos por sua sigla *STEM* – *Science, Technology, Engineering & Mathematics*. Logo, os indicadores de serviço à comunidade são divididos em duas categorias: matrículas nos programas *STEM* e formaturas nos programas *STEM*. A seguir, suas tabelas:

## Matrículas nos programas STEM

Tabela 33 - Matrículas na graduação nos programas STEM.

UMA	2005	2006	2007	2008	2009
Total	18.068	18.495	18.769	19.016	19.311
STEM	3.961	4.157	4.455	4.845	5.222
Percentual STEM	22%	22%	24%	25%	27%

Fonte: adaptado de (UMA, 2010.)

Tabela 34 - Matrículas na pós-graduação nos programas STEM.

UMA	2005	2006	2007	2008	2009
Total	4.840	4.998	5.018	5.105	5.505
STEM	1.474	1.453	1.413	1.393	1.491
Percentual STEM	30%	29%	28%	27%	27%

Fonte: adaptado de (UMA, 2010.)

## Formaturas nos programas STEM

Tabela 35 - Formaturas na graduação nos programas STEM.

UMA	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Total	4.262	4.038	4.235	4.431	4.573
STEM	952	953	919	911	938
Percentual STEM	22%	24%	22%	21%	21%

Fonte: adaptado de (UMA, 2010.)

Tabela 36 - Formaturas na pós-graduação nos programas STEM.

UMA	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Total	1.411	1.402	1.448	1.506	1.378
STEM	393	369	419	427	350
Percentual STEM	28%	26%	29%	28%	25%

Fonte: adaptado de (UMA, 2010.)

### 4.3.1.5 Indicadores de Sucesso e Satisfação dos Estudantes:

Este é um conjunto de indicadores que apontam o papel de integração e desenvolvimento social proporcionado pela *UMass Amherst* a seus estudantes.

#### Percentual de graduandos que são “de cor”:

Nos EUA, vários dos adjetivos étnicos são considerados ofensivos ou não aplicáveis. O termo genérico “de cor” pode significar estudantes considerados de tez negra, mas cuja ascendência não seja necessariamente africana (caso em que seriam chamados de afroamericanos) como indianos, paquistaneses, aborígenes australianos e, sim, afroamericanos. *UMass Amherst* foi um campus que, desde a promulgação da lei Hatch em 1867 (COMITEE, 1995) abriu suas portas aos estudantes “de cor”. Este indicador apresenta o percentual de seus estudantes que se encaixam nesta categoria étnica.

Tabela 37 - Estudantes “de cor” UMA.

Estudantes "de cor"	2006	2007	2008	2009
percentual	17,5%	18,4%	19,4%	20,1%

Fonte: adaptado de (UMA, 2010.)

Percebe-se que a integração racial no campus de Amherst é representativa, pois a população negra nos EUA representa cerca de 12,6% do total (U.S. CENSUS BUREAU, 2010), e se encontra representada por um quinto dos alunos da UMA.

#### Percentual de graduandos que são a primeira geração de suas famílias a cursar educação superior:

Este indicador aponta exatamente o que indica seu nome, qual número e percentual do total de alunos da UMA que representam os primeiros integrantes de suas famílias a cursarem algum tipo de educação superior.

Tabela 38 - Estudantes de 1ª geração UMA.

Alunos de primeira geração	2008	2009
Número	1.072	995
percentual	26%	24%

Fonte: adaptado de (UMA, 2010.)

### **Percentual de graduandos que falam inglês como segunda língua:**

Este indicador registra quantos são os alunos cuja língua aprendida em casa não seja o inglês. Não se refere apenas a alunos estrangeiros, mas também àqueles filhos de imigrantes cuja língua doméstica seja outra.

Tabela 39 - Estudantes com inglês como 2ª língua.

Inglês como 2ª língua	2008	2009
Número	371	347
percentual	9%	8%

Fonte: adaptado de (UMA, 2010.)

### **Percentual de graduandos internacionais:**

Os alunos internacionais no campus Amherst, na modalidade graduação, representam uma pequena parte da comunidade estudantil os números apontados no indicador contrastam com aqueles dos programas de pós-graduação da mesma IPES, que apresentam cerca de 22% de seu quadro de estudantes internacionais.

Tabela 40 - Graduandos internacionais.

Internacionais	2006	2007	2008	2009
Número	266	231	251	262
Percentual	2%	1%	1%	1%

Fonte: adaptado de (UMA, 2010.)

### **Número de graduandos que participaram de um programa de estudo no exterior:**

Cerca de mil alunos participaram dos programas de intercâmbio promovidos pela *UMass Amherst*.

Tabela 41 - intercambistas.

Intercambistas	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Número	1.008	1.015	1.031

Fonte: adaptado de (UMA, 2010.)

### **Retenção de calouros:**

Este indicador aponta o percentual de calouros que permanece na instituição após o primeiro ano de aulas. A instituição busca aumentar este percentual transformando a experiência do primeiro ano para reter mais alunos. O percentual de retenção em 2009 estava em 87%.

### **Taxa de formandos em 6 anos:**

O indicador aponta o percentual de aluno que vai da primeira fase à formatura em seis anos ou menos.

Tabela 42 - formandos em 6 anos

	2005	2006	2007	2008	2009
UMA	66%	66%	67%	69%	66%

Fonte: adaptado de (UMA, 2010.)

## **4.3.2 Indicadores UFSC**

Os indicadores utilizados pela UFSC para sua avaliação de desempenho seguem diretrizes impostas pelo Tribunal de Contas da União, órgão encarregado de fiscalizar a gestão dos recursos públicos. ;

Como aponta o Relatório de Gestão 2010 (SEPLAN/UFSC, 2011, p. 211), os indicadores apresentados e seus sáculos seguem a “Decisão 408 / 2002 e Acórdãos nº 1043/2006 e nº 2167/2006 – Versão janeiro de 2011”.

## Custo Aluno com Hospital Universitário

A manutenção do Hospital Universitário é uma condição *si ne qua non* para que se ministre o curso de medicina, e o mesmo serve de laboratório de aperfeiçoamento para todos os estudantes do CSS. Entretanto, como os custos de sua administração são elevados e afetam diretamente muitos dos indicadores que tradicionalmente são exigidos de IPES, trata-se de calcular cada indicador relevante com e sem a figura do Hospital Universitário a afetar seus resultados.

O indicador presente, custo por aluno com Hospital Universitário é calculado pela fórmula:

Figura 14 - Custo aluno com HU.

$$\text{Custo Corrente / Aluno Equivalente} = \frac{\text{Custo Corrente com HU}}{A_{GE} + A_{PGTI} + A_{RTI}}$$

Fonte: (SEPLAN/UFSC, 2011, p. 211.)

Para a compreensão da fórmula anteriormente apresentada se faz necessária a exposição de legendas apropriadas:

- AGE = Número de alunos equivalentes da graduação. Este número precisa ser calculado, não está pronto como dado em sistema. Para que represente o mais fidedignamente o possível a realidade da quantidade de alunos cursando a graduação por completo é preciso retirar deste número os alunos trancados, os que cursam o Colégio de Aplicação e sejam aplicados outros redutores, cuja explicação completa pode ser conferida no relatório de Gestão 2010 (SEPLAN/UFSC, 2011). Este número, conforme apresentado no referido Relatório, é de 30.019,33 alunos equivalentes de graduação.



- APG: Alunos de pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado). Ao final de 2010, eram 6.069. Tal valor é multiplicado por 2 para que se chegue ao valor APGTI = 12.138.
- Custo corrente com HU: representa R\$ 694.901.308,80, conforme pode ser observado na tabela a seguir:

Figura 15 - Custo corrente com HU.

Componentes	Fonte de Consulta	Valor
Despesas Correntes da Universidade	SIAFI - Conta no 3300000	1.008.920.307,00
(-) 65% das despesas correntes do Hospital Universitário	Fonte: SIAFI	149.822.531,00
(-) Aposentadorias e Reformas	SIAFI - Conta no 3319001	157.426.810,00
(-) Pensões	SIAFI - Conta no 3319003	25.646.325,00
(-) Sentenças Judiciais	SIAFI - Conta no 3319091	30.605.518,00
(-) Despesas com Pessoal Cedido (Corpo Docente)	Fonte: DDPP/PRDHS	1.774.506,45
(-) Despesas com Pessoal Cedido (Corpo Técnico-Administrativo)	Fonte: DDPP/PRDHS	1.181.193,60
(-) Despesas com Afastamento País/Exterior (Corpo Docente)	Fonte: CPPD / DDAP/PRDHS	0,00
(-) Despesas com afastamento País/Exterior (Técnico-Administrativo)	Fonte: DDPP/PRDHS	0,00
<b>Total Custo Corrente</b>		<b>694.901.308,80</b>

Fonte: (SEPLAN/UFSC, 2011, p. 211.)

Aplicando-se a fórmula posta, chega-se ao valor de R\$ 16.045,81 por aluno. O relatório de gestão, entretanto, aponta não ser este um custo real por aluno, pois conta alunos do Colégio de Aplicação e outros custos, como com pesquisa e extensão.

Reduzindo-se tais custos da fórmula, especialmente no item Despesas correntes da Universidade, o valor final do Custo Corrente com HU é reduzido e representa R\$ 530.450.051,52. Reaplicando-se na fórmula, tem-se que o custo por aluno com HU real deva ser: R\$ 12.248,50.

## Custo Aluno sem Hospital Universitário

A fórmula utilizada para calcular tal indicador é muito próxima ao do cálculo anterior. A diferença reside no Custo Corrente a ser aplicado – neste caso, exclui-se totalmente o Hospital Universitário do custo corrente, como pode ser verificado na fórmula a seguir:

Figura 16 - Fórmula custo aluno sem HU.

$$\text{Custo Corrente / Aluno Equivalente} = \frac{\text{Custo Corrente sem HU}}{A_{GE} + A_{PGTI} + A_{RTI}}$$

Fonte: (SEPLAN/UFSC, 2011, p. 213.)

Novamente, como no cálculo com HU, há que se retirar os custos do colégio de aplicação, pesquisa e extensão. Sem tais exceções, o custo aluno sem HU chega a R\$ 14.834,98. Realizadas as exceções nas fórmulas, o valor mais adequado apresenta-se: R\$ 11.037,67.

## Aluno tempo integral / professor

Este indicador aponta, na prática, quantos alunos equivalentes existem para cada professor equivalente a tempo integral. O ideal é que não seja um valor elevado, pois o ambiente letivo beneficia-se quando o professor não precisa dividir sua atenção entre muitos estudantes em sala de aula. A fórmula para o cálculo é a seguinte:

Figura 17 - Fórmula aluno tempo integral / professor

$$\text{Aluno Tempo Integral / Professor} = \frac{A_{GTI} + A_{PGTI} + A_{RTI}}{\text{N.º de Professores Equivalentes}}$$

Fonte: (SEPLAN/UFSC, 2011, p. 215.)

O número de professores equivalentes é calculado conforme a tabela reproduzida a seguir:

Figura 18 - tabela cálculo de professor equivalente

Situação:	Nº de Professores:	Peso:	Resultado:
<i>Professores em Exercício Efetivo</i>			
20 horas/semana	130	0,50	65
40 horas/semana	21	1,00	21
Dedicação Exclusiva	1733	1,00	1733
<i>( + ) Substitutos e Visitantes</i>			
20 horas/semana	109	0,50	54,5
40 horas/semana	111	1,00	111
Dedicação Exclusiva	8	1,00	8
<i>( - ) Professores afastados para capacitação ou cedidos para outros órgãos ou entidades da administração pública em 31/12 do exercício</i>			
20 horas/semana	2	0,50	1
40 horas/semana	0	1,00	0
Dedicação Exclusiva	83	1,00	83

Fonte: (SEPLAN/UFSC, 2011, p. 215.)

Como se pode perceber na tabela reproduzida anteriormente, são aplicados fatores de redução para cada categoria de professores com dedicação semanal inferior a 40 horas. São lançadas, desta forma, as diversas categorias de vínculos com professores e suas cargas horárias, chegando, após as reduções devidas, a um número de professores equivalentes em cada linha. O somatório total representa o número de professores equivalentes à dedicação exclusiva em 2010 de 1.908,5 professores.

Este dado é lançado na fórmula anteriormente exibida, juntamente com os outros cuja legenda já foi explicada, e com o número de alunos por tempo integral de 30.710,66 e chega-se a um valor de aluno/professor de 16,09 alunos por professor.

### **Aluno tempo integral / funcionário equivalente com HU**

A comunidade acadêmica da UFSC confere forte representatividade a seus funcionários não docentes, e tal representatividade está presente também nos indicadores solicitados pelo TCU, o que aponta para que esta representatividade seja semelhante em outras IPES brasileiras. Assim como os indicadores anteriores, faz-se necessário calculá-lo com e sem os expressivos dados do HU.

Figura 19 - fórmula cálculo aluno/funcionário com HU.

$$\text{Aluno Tempo Integral / Funcionário Equiv.com HU} = \frac{A_{G^{II}} + A_{P^{GII}} + A_{R^{II}}}{\text{Nº de Funcionários Equivalentes}}$$

Fonte: (SEPLAN/UFSC, 2011, p. 216.)

Aplicando-se tabela semelhante àquela aplicada anteriormente para os professores, chega-se a um número de funcionários equivalentes com o Hospital Universitário de 3.440,50. Dividindo-se os alunos por tempo integral (30.710,66) por este número, tem-se que o indicador representa 8,93 alunos tempo integral / funcionário equivalente com HU.

### **Aluno tempo integral / funcionário equivalente sem HU**

Como nos cálculos anteriores, basta que se retirem aqueles dados relativos ao HU e se aplique a fórmula, cuja representação é:

Figura 20 – fórmula cálculo aluno/funcionário sem HU.

$$\text{Aluno Tempo Integral / Funcionário Equiv.sem HU} = \frac{A_{G^{II}} + A_{P^{GII}} + A_{R^{II}}}{\text{Nº de Funcionários Equivalentes}}$$

Total de Alunos Tempo Integral: 30.710,66

Fonte: (SEPLAN/UFSC, 2011, p. 217.)

Lançando-se na fórmula posta o número de funcionários equivalentes sem HU de 2.210,75, chega-se ao indicador 13,89 alunos tempo integral para cada funcionário equivalente sem HU.

### **Funcionário equivalente com HU / professor equivalente**

Calcula-se então, quantos funcionários a UFSC possui para cada professor, sempre usando os números equivalentes. A fórmula apresenta da é:

Figura 21 - fórmula cálculo funcionário/professor com HU.

$\text{Funcionário Equivalente / Professor Equivalente} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de Funcionários Equivalente}}{\text{N}^\circ \text{ de Professores Equivalente}}$
---

Fonte: (SEPLAN/UFSC, 2011, p. 217.)

Com os números já apresentados de funcionário equivalente com HU = 3.440,5 e de professor equivalente = 1908,50, chega-se a 1,8 funcionários equivalentes para cada professor equivalente, com HU.

### **Funcionário equivalente sem HU / professor equivalente**

Basta que se apliquem os números de funcionário equivalente sem HU = 2.210,75 e o de professores equivalente = 1.908,50 na mesma fórmula anterior e tem-se: 1,16 como indicador de funcionário equivalente sem HU / professor equivalente.:

### **Grau de participação estudantil (GPE)**

Considera-se que os estudantes participam 100% da experiência acadêmica quando cursam em tempo integral as suas cadeiras. Chega-se, portanto, ao número de alunos de graduação somando-se as matrículas do primeiro semestre com as do segundo e dividindo-se por 2, onde tem-se: AG (alunos da graduação) = 20.029. O número de alunos da graduação em tempo integral, calculado anteriormente, é igual a AGTI = 18.422,66. Divide-se um número pelo outro (20.029/18.422,66) e chega-se a um Grau de Participação Estudantil de 0,92.

### **Grau de envolvimento discente com pós-graduação (GPEPG)**

Este indicador é um índice calculado dividindo-se o número de alunos de pós-graduação pela soma de alunos de graduação com os de pós-graduação. Com efeito, indica quantos pós-graduandos existem para cada aluno da UFSC. Aplicando-se a fórmula:

Figura 22 - fórmula cálculo grau de envolvimento discente com pós-graduação.

$$\text{Grau de Envolvimento Discente com Pós-Graduação (GEPG)} = \frac{A_{PG}}{A_G + A_{PG}}$$

Fonte: (SEPLAN/UFSC, 2011, p. 218.)

Com os valores de  $APG = 6.069$  e  $AG = 20.029$ , o indicador resulta em 0,23. Ao multiplicar-se este valor por 100, ter-se-á a percentagem de alunos da UFSC de pós graduação sobre o total de alunos da IPES, 23%.

### **Conceito CAPES / MEC para a pós-graduação**

Todos os cursos de graduação recebem um conceito nas avaliações periódicas conduzidas pela CAPES para o MEC de 1 a 4, e os de pós-graduação, de 1 a 7. Este indicador aponta o conceito médio da Pós-Graduação UFSC, mediante a fórmula:

Figura 23 - fórmula conceito CAPES/MEC para pós-graduação.

$$\text{Conceito CAPES/MEC para a Pós-Graduação} = \frac{\Sigma \text{ Conceito de todos os Programas de Pós-Grad.}}{\text{N}^\circ \text{ de Programas de Pós-Graduação}}$$

(SEPLAN/UFSC, 2011, p. 219.)

No Relatório de Gestão 2010 (SEPLAN/UFSC, 2011) consta uma tabela, fornecida pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação, com todos os conceitos de todos os programas de Pós-Graduação oferecidos pela UFSC. O Somatório numérico de cada conceito, em que o mais baixo é 3 e o mais alto é 7, resulta em 264. Como são em número de 57 os programas de pós-graduação, divide-se 264 por 57 e chega-se ao indicador de conceito médio 4,63.

### **Índice de qualificação do corpo docente**

A qualificação do corpo docente, medida como fatores multiplicadores aplicados a cada grau possuído por cada um de seus professores, é uma medida numérica interessante para que se avalie a qualidade da educação superior proporcionada. Na fórmula destacada a seguir, é dado peso simples para professores cujo grau máximo seja a graduação, peso duplo para professores que possuem, no máximo, especialização, peso triplo para aqueles cujo mais alto diploma é o de

mestrado, e peso quántuplo para os docentes que tenham concluído o doutorado.

Figura 24 - fórmula índice de qualificação do corpo docente.

$$\text{Índice de Qualificação do Corpo Docente} = \frac{(5D + 3M + 2E + G)}{(D + M + E + G)}$$

Fonte: (SEPLAN/UFSC, 2011, p. 220.)

Para efeito deste cálculo, não é utilizado o artifício matemático de professores equivalentes. Somam-se, portanto, em números absolutos, todos os professores, em qualquer regime de contratação, e aplicam-se os multiplicadores devidos. O Relatório de Gestão 2010 (SEPLAN/UFSC, 2011) relata-se que os professores da UFSC, por titulação máxima, estão assim divididos:

- Graduados: 57;
- Especialização: 61;
- Mestres: 290;
- Doutores: 1.619;
- Total geral de professores: 2027.

Aplicando-se a fórmula anteriormente exibida, chega-se a um índice de qualificação docente de 4,51 (se todos fossem apenas graduados, o índice seria de 1,0 e , se todos fossem doutores, o índice apontaria 5,0. O índice de 4,51, portanto, representa elevado grau de qualificação do corpo docente).

### **Taxa de sucesso na graduação**

O último indicador apresentado pela UFSC é a taxa de sucesso na graduação. Esta taxa busca representar o nº de estudantes que de fato alcançam a conclusão do curso. A aferição matemática totalmente fidedigna de quantos alunos concluem comparando-se a quantos se matriculam ainda não é possível, dado o elevado volume de dados referentes a alunos ingressantes, trancamentos, desistências, alunos em período parcial, repetência e outros fatores. Outrossim, utiliza-se na UFSC o número de ingressantes em cada curso no concurso vestibular que foi realizado no número de anos anteriores ao levantamento referentes à duração regular de cada curso. Ou seja, para um curso com duração de 4 anos, os dados dos formandos de 2010 foram comparados aos ingressantes do início de 2007. Tal adequação matemática é feita na

busca dos dados mais aproximados o possível da realidade. A fórmula aplicada foi a seguinte:

Figura 25 - fórmula índice de qualificação do corpo docente.

$\text{Taxa de Sucesso na Graduação (TSG)} = \frac{\text{Nº de Diplomados (N}_{\text{DI}})}{\text{Nº Total de Alunos Ingressantes}}$
--

Fonte: (SEPLAN/UFSC, 2011, p. 220.)

Com um número real de concluintes em 2010 de 2.839 e um número de ingressantes no vestibular referentes ao período de duração de cada curso de 3.920, tem-se um indicador de Taxa de Sucesso na graduação de 0,742, ou 72,42% de sucesso.

#### 4.4 COMPARATIVO ENTRE INDICADORES DAS IPES

Em concordância com o objetivo específico d) “*Comparar os indicadores da gestão superior em uso em cada IPES*”, tecem-se comparações entre os indicadores exibidos por cada uma das IPES estudadas.

Há diferenças entre os indicadores apresentados, mas também há similaridades. A começar a análise comparativa pelas categorias em que são divididos os indicadores, pode-se concluir que, enquanto os indicadores da UFSC se atém àqueles contidos na Decisão 408/2002 do TCU, advinda de auditorias nas IFES Fundação Universidade de Brasília (FUB), Fundação Universidade do Amazonas (FUA), Universidade Federal de Goiás (UFG), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), cuja finalidade inicial era “de se obterem dados regionais que pudessem contribuir para a elaboração, no futuro, de diagnóstico na área do ensino superior em nível nacional” (TCU, 2002). O resultado de tal Decisão foi a elaboração de documento com orientações para o cálculo dos indicadores de gestão, pelo próprio Tribunal de Contas, no qual se afirma(SFC-SESU/MEC-TCU, 2004, p. 2):

Devido à grande heterogeneidade apresentada pelas IFES, o conjunto de indicadores, pela sua simplicidade, mostrou-se incapaz de,



isoladamente, permitir conclusões sobre o desempenho das instituições.

Se a análise dos indicadores publicados não permite aferir seu desempenho, o objetivo da coleta de dados e sua sistematização em indicadores é apresentado, no mesmo relatório e página:

O que se pretende, com a inclusão desses dados nos relatórios de gestão, é a construção de série histórica para acompanhar a evolução de aspectos relevantes do desempenho de todas as IFES, o que poderá indicar, ao longo dos anos, a necessidade de aperfeiçoamentos em áreas específicas, ou mesmo a correção de eventuais disfunções.

Ou seja, o órgão fiscalizador por excelência da gestão das IFES admite, pelas características heterogêneas que apresentam, serem os indicadores uma tentativa de homogeneizar algumas informações a respeito de seus resultados obtidos e, com a construção de séries históricas e comparativos de instituição para instituição, identificar melhores práticas por melhores resultados, bem como de oportunidades de melhoria ou mesmo necessidade de intervenção. O TCU ainda incita as IFES a darem publicidade de seus relatórios de gestão na *internet* de forma a permitirem seu acesso remoto e irrestrito.

Ao afirmar que os indicadores não permitem, isoladamente, conclusões sobre a gestão das IFES, traz implícita a mensagem de que se devem realizar comparações como as realizadas por este trabalho, contudo em âmbito nacional.

O primeiro desafio, portanto, para a comparação efetiva das IPES estudadas neste trabalho é a disparidade de seus indicadores – natural, pois se reportam a esquemas administrativos próprios e com características particulares. Entretanto, são instituições similares em objetivos, forma e conteúdo, o que resulta na ocorrência de indicadores similares que podem ser comparados e, nos casos em que não haja similaridade de indicadores, pode-se olhar para um ou outro exemplo em busca de sugestões para indicadores futuros.

O tema deste trabalho é o financiamento universitário, logo, buscou-se caracterizar as instituições sob o prisma de suas fontes de recursos, em detrimento de outras características relevantes. Sob tal perspectiva, tendo verificado a pluralidade de fontes de recursos característico da *UMass Amherst* e a quase singularidade de fonte de recursos na figura da União no caso da UFSC, evidencia-se nos

indicadores da universidade americana a preocupação com a demonstração da pluralidade de atuação daquela IPES, junto a grupos étnicos e socioeconômicos diversos, bem como no retorno financeiro sobre os recursos doados. É evidente, portanto, que os indicadores da *UMass Amherst* buscam transcender as fronteiras da IPES e demonstrar seu envolvimento com o grupo social maior ao qual pertence, serve e do qual se serve – a comunidade de Massachusetts, em primeiro lugar, e dos EUA em última instância.

É interessante observar que a IPES americana busca demonstrar o que faz com os recursos que obtém, tratando a comunidade como *stakeholders*, partes interessadas, por arcarem com parte das contas, seja na forma de impostos, anualidades ou doações diversas. Esta preocupação é evidente nos indicadores de **patentes solicitadas** em que a pesquisa aplicada demonstra seu retorno em resultados palpáveis e no de **receita com licenciamento**, no qual aponta os retornos financeiros de investimentos em pesquisa e propriedade intelectual.

A lista resumo dos indicadores principais da *UMass Amherst* pode ser vista na tabela a seguir.

Tabela 43 - Resumo indicadores UMass Amherst.

Indicadores 2010, resumo	
Qualidade Acadêmica	
Média ensino médio calouros	3,6
Mediana SAT calouros	1.169
Média ensino médio transferidos	3,23
Satisfação com curso	87%
Doutorados	255
Pós-doutorados	209
Despesas com P&D	\$ 156.220.000,00
Despesas com P&D Federal	\$ 80.160.000,00
P&D por professor	\$ 156.687,00
Pedidos de patentes	27
Receitas de Licenciamento	\$ 861.496,00
Novos professores Tenure/Tenure track	35
Variação em professores Tenure	-3
Variação em professores equivalentes	-12
Prêmios recebidos por professores	14
Membros de Academia s Nacionais	9
Acesso e Acessibilidade	
% de recipientes da bolsa Pell	22%

% de necessidades atendidas por bolsas para necessitados	90%
% de graduandos de Massachusetts	81%
Matrículas EAD	13.523
Crescimento anual matrículas EAD	18%
<b>Sucesso e Satisfação dos Estudantes</b>	
% de graduandos "de cor"	20,1%
% de graduandos primeira geração na universidade	24%
% de graduandos com inglês como segunda língua	8%
% de graduandos internacionais	1,3%
Graduandos intercambistas	1.031
Retenção decalouros	87%
Calouros graduados em 6 anos	66%
<b>Serviço à comunidade</b>	
Matrículas em programas STEM	
Graduandos	5.222 (27%)
Pós-graduandos	1.491 (27%)
Diplomas concedidos em áreas STEM	
Graduandos	938 (21%)
Pós-graduandos	350 (25%)
Estudantes que se submetem ao test MTEL	27
<b>Saúde Financeira</b>	
Doações (endowment)	\$ 159.620.000,00
Doações por estudante	\$ 6.929,00
Retorno sobre bens líquidos	3,7%
Segurança financeira	18,9%
Razão de endividamento	5,9%
Manutenção evitada por pés quadrados	\$ 149,00

Fonte: Adaptado de (UMA, 2012).

Os indicadores apontados na tabela anterior omitem alguns dos indicadores estatísticos mais similares aos apontados pelo TCU para uso nas IFES brasileiras, como aluno/professor e quantidades de alunos em cada grau de estudo. Estes estão disponíveis no relatório do *chancellor* (HOLUB, 2011) e são resumidos neste trabalho no quadro comparativo ao fim deste capítulo. Sua exposição de forma resumida em uma única tabela, permite que se aprecie com maior clareza suas categorias e números indicados.

Por sua vez, o resumo dos indicadores apontado no relatório de gestão 2010 (SEPLAN/UFSC, 2011) é exibido a seguir.

Figura 26 - Resumo indicadores TCU UFSC.

<b>Componentes</b>	
Custo Corrente com Hospital Universitário	694.901.308,80
Custo Corrente sem Hospital Universitário	642.463.422,95
Aluno Equivalente	43.307,33
Alunos Tempo Integral	30.710,66
Professores equivalentes	1.908,50
Funcionário Equivalente com HU	3.440,50
Funcionário Equivalente sem HU	2.210,75
<b>Indicadores</b>	
I a. Custo Aluno com Hospital Universitário	16.045,81
I b. Custo Aluno sem Hospital Universitário	14.834,98
II. Aluno tempo Integral / Professor Equivalente	16,09
III a. Aluno Tempo Integral / Funcionário Equivalente com HU	8,93
III b. Aluno Tempo Integral / Funcionário Equivalente sem HU	13,89
IV a. Funcionário Equivalente com HU / Professor Equivalente	1,80
IV b. Funcionário Equivalente sem HU / Professor Equivalente	1,16
V. Grau de participação Estudantil	0,92
VI. Grau de Envolvimento Discente com Pós-Graduação	0,23
VII. Conceito CAPES / MEC para a Pós-Graduação	4,63
VIII. Índice de qualificação do corpo docente	4,51
IX. Taxa de Sucesso na Graduação	72,42%

Fonte: (SEPLAN/UFSC, 2011).

Pode-se, então, realizar uma comparação lado-a-lado dos indicadores claramente similares, o que é levado a cabo na tabela seguinte.

Tabela 44 - Comparativo entre indicadores UMass Amherst e UFSC.

Quadro comparativo entre indicadores <i>UMass Amherst</i> e UFSC - 2010		
Denominação	University of <i>Massachusetts Amherst</i> - Umass	Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Professores Equivalentes	1.264	1.908,5*
Alunos Graduação	21.373	31.019
Alunos Pós	6.196	6.069
Cobrada anualidades?	Sim	Não
Centros	8	11
Cursos de Graduação	92	59
Programas de Mestrado	72	57
Programas de Doutorado	50	42
Taxa de sucesso na graduação	66%	72,42%
Custo por aluno	\$ 18.346,00	R\$ 16.045,81
	R\$ 34.857,40	
Funcionários	3.893	3.441
Proporção aluno/professores	17,00	16,09
Finanças (Orçamento 2010)		
US\$**	\$ 912.944.337,00	\$ 576.355.792,31
R\$**	R\$ 1.734.594.240,30	R\$ 1.095.076.005,38
*Professor equivalente		
**Taxa de conversão: R\$ 1,9/US\$ 1,00		

Fonte: Adaptado de (SEPLAN/UFSC, 2011; UMA 2012).

No quadro acima, composto com dados das divulgações oficiais das IES, pode-se perceber como a Universidade Federal de Santa Catarina exibe indicadores similares em todas as categorias estudadas, contando, entretanto, com um orçamento que representa apenas 63% daquele ocupado pela *UMass Amherst*. A UFSC exibe número superior de alunos na graduação e de professores contratados, mantendo uma relação aluno/professor menor que a da *UMass Amherst*, possível apenas pelo emprego de instrutores pós-graduandos. O número de funcionários técnicos na UMass é levemente superior, mas tal diferença não seria suficiente para explicar a diferença orçamentária.

Espera-se, com a confecção deste instrumento comparativo e com a análise aqui realizada que se evidenciem as diferenças, mas,

sobretudo, as similaridades entre as IPES estudadas. É visível, no quadro anterior, que a Universidade de Santa Catarina exhibe indicadores similares à *University of Massachusetts Amherst*, uma das 100 melhores instituições de educação superior no mundo, e atinge tal objetivo sendo IES suportada pelo erário público, sem cobrar anualidades ou transferir seu custo de forma direta às pessoas que se beneficiam de seus serviços.

## Resumo das diferenças entre indicadores das IPES

No quadro a seguir são apresentadas as principais diferenças entre os indicadores de desempenho e gestão das IPES pesquisadas. São ressaltados, de maneira qualitativa e crítica, comentários sobre os indicadores.

Tabela 45 - Análise indicadores dissemelhantes UFSC/UMA.

Comparação	
Indicador – origem	Comentário
UFSC	
Custo Aluno com HU	É importante a existência de indicadores separados para evitar a distorção nos números causada pelo peso orçamentário e de pessoal do HU. Entretanto, este indicador não se aplicaria à UMA, pois o campus não possui HU.
Custo Aluno sem HU	
Aluno integral / funcionário com/sem HU	Este indicador pode ser apresentado pela UMA a qualquer tempo, dado que os números são conhecidos e publicados. Não participam, entretanto, daqueles apresentados à comunidade.
Funcionário equivalente com/sem HU / professor equivalente	Indicador interessante que poderia ser aplicado na UMA. Aponta a proporção de professores/não professores entre os empregados da IPES.
Grau de participação Estudantil	Interessante indicador pois aponta a proporção de estudantes tempo integral sobre a população total de estudantes.

Grau de envolvimento discente com pós-graduação	Outro indicador de fácil implementação na UMA e interessante demonstração.
Conceito CAPES/MEC para a pós-graduação	Nos EUA não há apenas um ranking nacional de instituições, ou uma única avaliação, como a promovida pela CAPES para o MEC. Ao invés disso, há vários rankings concorrentes e de administração privada, cujos resultados, por não serem de fontes estatais, são utilizados principalmente em campanhas publicitárias.
Índice de qualificação do corpo docente	Também um indicador que seria interessante para a UMA. Ao invés disso, têm-se indicadores que apontam o prestígio acadêmico do corpo docente da UMA, como premiações recebidas e membros de academias nacionais de ciências.

UMA	
Categorias de Indicadores	Uma diferença bastante visível entre os indicadores da UFSC e da <i>UMass Amherst</i> é que os indicadores desta última são divididos por categorias de interesse. Esta metodologia facilita a publicidade e leitura dos indicadores, bem como demonstram mais claramente o interesse da IPES em servir a <i>stakeholders</i> variados.
Mediana SAT calouros	Estes dois indicadores demonstram preocupação da UMA em captar alunos de alto nível, exibindo como indicador de qualidade acadêmica as pontuações em exames nacionais de estudantes ingressantes e transferidos. A UFSC poderia exibir as medianas ou médias do ENEM dos alunos ingressantes.
Média ensino médio transferidos	
Satisfação com curso	Este indicador busca avaliar qualitativamente a satisfação dos alunos. Talvez o indicador da UFSC de grau de participação estudantil parta da mesma origem, mas este, de maneira mais direta, pergunta aos graduandos sua satisfação com o curso que estão terminando.
Doutorados	Estes indicadores apontam os graus avançados outorgados pela IPES como medida da qualidade acadêmica. A ideia é que, quanto mais graus avançados forem conferidos, mais séria é a dedicação à pesquisa da IPES.
Pós-doutorados	
Despesas com P&D	Estes três indicadores apontam as despesas com pesquisas que a IPES possui. Como seu orçamento é tornado público, é interessante evidenciar quanto dos gastos da IPES são devotados à pesquisa. Um indicador semelhante poderia demonstrar a intensidade da dedicação à pesquisa das IPES
Despesas com P&D Federal	
P&D por professor	



	brasileiras.
Pedidos de patentes	Estes dois indicadores apontam os resultados práticos das pesquisas e investimentos da IPES.
Receitas de Licenciamento	
Novos professores Tenure/Tenure track	A preocupação da qualidade e prestígio do corpo docente apresenta-se nestes quatro indicadores. Enquanto na UFSC os indicadores apontam as titulações dos professores, aqui trata-se de etapas na carreira, no caso de professores estáveis, cujo número também aumenta o de professores equivalentes. O indicador de premiações recebidas pelos professores indica a competitividade exigida do quadro docente, pois os prêmios, além de prestígio, trazem quantias em dinheiro. Quanto ao indicador de membros de academias nacionais, aponta não apenas o prestígio, mas também o poder político da IPES, pois estas academias decidem sobre publicações, verbas para pesquisas, etc.
Variação em professores Tenure	
Variação em professores equivalentes	
Prêmios recebidos por professores	
Membros de Academias Nacionais	
% de recipientes da bolsa Pell	Estes dois indicadores apontam a percentagem de alunos recipientes de bolsas. Na análise destes, percebe-se que a maioria dos alunos da UMA recebem algum tipo de bolsa, integral ou parcial.
% de necessidades atendidas por bolsas para necessitados	
% de graduandos de Massachusetts	Como a Universidade é estadual, este indicador reporta-se à comunidade estatal, que absorve parte de seus custos, como medida de seu serviço. Também indica, de maneira indireta, quantos alunos pagam anualidades subsidiadas.
Matrículas EAD	Como no Brasil, a EAD é

Crescimento anual matrículas EAD	iniciativa que tem perfil de integração para os alunos que buscam qualidade de ensino mesmo que não possuam acesso ao campus. Ambos os indicadores apresentam a importância da iniciativa, tanto em números brutos como e crescimento, expansão da iniciativa.
% de graduandos "de cor"	Indicador de integração étnica. É possível que, com o avanço das políticas de cotas nas universidades brasileiras, em breve seja um indicador presente na UFSC também.
% de graduandos primeira geração na universidade	Este indicador apresenta o impacto potencialmente positivo causado nas famílias com o investimento público em educação. Seria interessante vê-lo em aplicação na UFSC.
% de graduandos com inglês como segunda língua	Estes indicadores apontam a internacionalização da experiência universitária. Como a internacionalização afeta o posicionamento da les nos rankings internacionais de universidades, implementá-lo e fomentar seu melhoramento na UFSC poderia impactar positivamente seu posicionamento.
% de graduandos internacionais	
Graduandos intercambistas	
Retenção de calouros	Indicador importante para apontar se os alunos estão escolhendo seus cursos com maturidade e bem orientados.
Matrículas em programas STEM	Estes indicadores representam o compromisso da IPES em fomentar o desenvolvimento econômico e científico/tecnológico de sua comunidade com a formação de profissionais e cientistas em áreas de exatas, engenharia e tecnologias.
Graduandos	
Pós-graduandos	
Diplomas concedidos em áreas STEM	
Graduandos	
Pós-graduandos	
Estudantes que se submetem ao test MTEL de ciência e matemática	

Doações por estudante	Dadas as fontes diversas de recursos com as quais a IPES conta, este indicador é importante, especialmente nas comparações com outras IES da mesma região.
Retorno sobre bens líquidos	Em uma IES com <i>stakeholders</i> privados, tais indicadores asseguram a competência da gestão financeira. Não é indicador importante para a UFSC, pelo menos na presente configuração de financiamento.
Segurança financeira	
Razão de endividamento	
Manutenção evitada por pés quadrados	Outro indicador que não se aplica à UFSC. Embora as prefeituras de seus campi possam, teoricamente elaborar indicador semelhante, ele não faz sentido na realidade de financiamento da UFSC, cuja maioria dos recursos vêm com destinação certa.

Fonte: Elaboração própria, a partir de (SEPLAN, 2011), (UMA, 2010)



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente capítulo são tecidas as considerações finais sobre o trabalho realizado, bem como apresentadas recomendações e observações sobre possíveis novas pesquisas que aprofundem o que é aqui apresentado.

### 5.1 CONCLUSÕES

A investigação sobre a forma como se dá o financiamento universitário em duas instituições em países diversos, mas com objetivos e estruturas similares, foi realizado neste trabalho mediante a análise comparativa entre a UFSC e a UMass Amherst, no que tange suas fontes de financiamento e indicadores de desempenho. Para responder à pergunta de pesquisa, um objetivo geral foi traçado e dividido em quatro objetivos específicos, cujo atingimento é dividido abaixo.

Quanto ao atingimento do 1º objetivo, o de “**Caracterizar as IES em estudo**”, foram apresentados seus históricos, com as histórias de suas respectivas fundações, preâmbulos, fatos marcantes, leis e circunstâncias. Evidenciou-se na fundação da UFSC, no ano de 1960, a união de 7 faculdades pré-existentes, aproveitando então a tradição e caminhos trilhados por seus respectivos cursos e profissionais, o estabelecimento de um novo centro e o ato público que lhe deu origem, por meio da Lei Federal nº 3.849 / 1960, ganhando status de universidade federal pela Lei nº 4.759/1965. Tais atos consolidaram a federalização da educação superior em Santa Catarina, levando as IES anteriores de privadas com subsídios estaduais para IFES plenamente suportadas pela União. Expôs-se que conta atualmente com cerca de 37.088 alunos, e cerca de 1900 professores equivalente.

Também caracterizou-se a *University of Massachusetts Amherst*, fundada por iniciativa federal (Lei Morrill) em 1863 e também marcando o início do subsídio federal para a educação superior pública estadual em seu território. Apresentou-se sua estrutura, seus centros e

departamentos. Evidenciou-se , portanto, tratar-se de IPES similar em dimensões à UFSC, pois conta com cerca de 27. 569 alunos e 1.264 professores equivalente. Exibiu-se também por meio dos indicadores apresentados, seu papel na inclusão social, pois estende os braços do auxílio financeiro a estudantes de origens socioeconômicas fragilizadas.

Com a caracterização das IPES concluiu-se, portanto, que ambas as IES são públicas. No que tange a suas fontes de recursos, entretanto, objeto do objetivo específico b “Identificar as fontes de recursos principais de cada IPES;”, suas práticas de gestão financeira, embora apresentem similaridades, são regidas por óticas diametralmente opostas do que venha a ser “IES pública”. Enquanto a Universidade Federal de Santa Catarina trabalha na convicção plena de suas origens e fins públicos, fato evidenciado pela predominância de fontes públicas, embora diversas, entre seus entes financiadores, a *UMass Amherst* demonstra o eterno conflito entre o papel regulador e auxiliador do Estado forte, típico de nações do porte de EUA e Brasil, com o desejo , manifesto por seus cidadãos de uma sociedade privatista, que assume responsabilidades e colhe os louros do suporte e sucesso de suas iniciativas. A tensão entre ser universidade pública – e receber cada vez menos recursos públicos – e ser de administração privada – buscando fontes de recursos variadas, mas sem deixar de buscar as fontes públicas, caracteriza o espírito da instituição.

Caracterizou-se, portanto, que cerca de 100% dos recursos da UFSC são de origem pública, enquanto apenas cerca de 38% daqueles recebidos pela *UMass Amherst* o são. Enquanto o estado de Massachusetts corresponde a cerca de 26% das receitas totais, tal valor é praticamente igualado pela receita de semestralidades dos alunos (24%) e ambas as fontes constituem apenas metade da receita total da IES. A diversidade de fontes de recursos, incluídos aí as doações de indivíduos, receitas de prestação de serviços e demais fontes constituem a realidade orçamentária daquela IES.

Percebe-se que, apesar da similaridade em indicadores, apontada na análise das organizações, a receita geral da UFSC, de R\$ 1.092.000.000 e as receitas totais de R\$ 1.734.594,2400 na *UMass Amherst* mostram quanto o custo da educação é mais elevado, em termos absolutos, nos EUA.

A *UMass Amherst*, embora mantenha seu status de IES pública, é cada vez menos dependente da coisa pública. Suas maiores fontes de financiamento são, em sequência:

Tabela 46 - Identificação das principais fontes de receitas da UmassAmherst.

Receita	Importância relativa
Anualidades e taxas de estudantes Retained Non State Tuition Tuition Wavers Resident Tuition Wavers Non Resident Curriculum Support / Infrastructure Fees	27,24%
Empresas e serviços próprios Auxiliary Enterprises Student Fee Based Activities Continuing Education Sales & Services Other Unrestricted Funds	24,01%
Aportes do Estado de Massachusetts State Appropriation/State Special State Financial Aid Other State Appropriations State Grants and Contracts	20,19%
Governo Federal Federal Financial Aid Federal Appropriations Federal Stimulus Federal Grants and Contracts	19,54%

Fonte: Adaptado de (UMASS/CHANCELLOR'S OFFICE, 2012)

As reduções anuais de repasses públicos para a *UMass Amherst* parecem demonstrar, como afirma Yudof (2009), que nos EUA parece haver crescente indisposição da coisa pública em comprometer fundos presentes com os benefícios futuros de pagadores de impostos e cidadãos mais bem educados, leia-se, com a manutenção das IPES. Se tal postura indica falta de visão estratégica por parte dos governantes ou mera incapacidade do Estado de cumprir com as obrigações constitucionais assumidas, não está no escopo deste trabalho apontar. Percebe-se, no aumento de semestralidades apontado nesta pesquisa, que a IES recorre a tal mecanismo como forma mais imediata de recomposição de receitas quando os repasses previstos pelo governo não são realizados em sua totalidade. Esta fonte, bem como o perpétuo apelo

à população em geral por doações, e o endividamento, apontado na entrevista com o professor Thomas Brashear Alejandro, constituem recursos alternativos “de emergência”. Pode-se afirmar, portanto, quanto à *UMass Amherst*, seu financiamento é plural, sem, entretanto, abdicar das fontes de recursos públicas. A entrevista com o professor Brashear (Anexo A) e as declarações do *Chancellor* Hollub (HOLUB, 2011) deixam claro que a universidade existe em um estado de tensão entre sua origem pública e natureza administrativa privada. Seus gestores buscam capitalizar esta tensão em benefício da IES, pressionando principalmente o estado de Massachusetts a participar mais ativamente no financiamento da IES.

Enquanto na UFSC, embora o momento presente seja de financiamento praticamente 100% público, apresenta-se, como objetivo 20 de seu Relatório de Gestão (SEPLAN/UFSC, 2011, p. 29) “Buscar novas fontes de recursos financeiros, tendo em vista o atendimento das ações de ensino, pesquisa, extensão, cultura e arte;”. Evidenciou-se a busca por fundos que não fossem apenas os garantidos por lei pelo FPF (AMARAL, 2003), entretanto, mesmo as fontes alternativas buscadas pela UFSC continuam sendo de órgãos e empresas públicas ou de economia mista, em que a decisão política de investimento é presente. Percebe-se que o financiamento universitário pode ser dividido em grandes grupos, qual sejam: 1. As verbas estatais garantidas por lei; 2. as verbas, públicas ou privadas que estão disponíveis mediante contratos diversos; e 3. aquelas destinadas diretamente aos alunos de graduação e pós-graduação como fomento das atividades estudantis ou de pesquisa, passíveis de reembolso (financiamento estudantil) ou não (bolsas). Amaral (2003) classifica os recursos em próprios e de outras fontes. A análise dos recursos recebidos pela Universidade Federal de Santa Catarina permite concluir que o financiamento da UFSC não mais depende exclusivamente das dotações garantidas por lei, aquilo que (AMARAL, 2003) chama de “Fundo Público Federal”. Também conclui-se que os volumes de recursos cresceram 26% de 2009 a 2010, período em qual o IPCM registrou inflação de 8,01%”

Mesmo que haja incremento nos valores destinados às IFES, fica claro que há uma mudança na natureza destes valores, constituindo-se menos de recursos “garantidos” por lei e, cada vez mais, de recursos sujeitos às contrapartidas e controles dos entes financiadores contratados. Tais recursos, cuja liberação depende, via de regra, de contrapartidas, controles, atingimento de metas e objetivos estabelecidos nos termos de contratação, demonstram aquilo que diversos autores



afirmam: o ensino superior, mesmo o público, em tempos de globalização, passou a ser pautado pelos critérios de eficiência e metas próprias dos empreendimentos privados. Quem precisar de mais evidências deste fenômeno não precisa ir além do documento intitulado “Diretrizes Gerais do REUNI” (BRASIL, 2007) em que são propostas metas de todo o tipo, tais quais a renovação pedagógica do nível superior, ou promoção de capacitação pedagógica, ou ainda uma relação aluno / professor iguala a 18 como pré-requisito para a liberação de recursos públicos. Como afirmam Tonegutti e Martinez (2007, p.1):

Cada IFES que aderir deve prever no seu plano as ações que pretenderá levar a cabo para o cumprimento das duas metas. Em contra partida, pode receber recursos adicionais condicionados ao cumprimento das metas estabelecidas para cada etapa, limitado a 20% do orçamento de custeio e pessoal do ano inicial de adesão e no prazo de cinco anos, financiamento esse condicionado a capacidade orçamentária e operacional do MEC.

O 3º objetivo específico “*Analisar os indicadores da gestão superior de cada IPES*” foi concluído na exposição extensa dos indicadores e o que significam, de acordo com os relatórios emitidos por cada IPES. Pode ser percebida uma preocupação, por parte do corpo gestor de cada universidade, em atender a seus principais *stakeholders*. A UMass Amherst se apresenta de forma tal para a comunidade em geral como se a *commonwealth of Massachusetts* e os EUA como um todo fossem seus *stakeholders*, apresentando categorias de indicadores que levam em conta as fontes variadas de recursos, suas aplicações, a preocupação com as minorias, o prestígio e volume de seu corpo docente e o retorno para a sociedade dos investimentos realizados. A UFSC, por sua vez, cumpre com o estabelecido pela legislação vigente, apresentando relatório de indicadores conforme regras do TCU.

O 4º objetivo específico, “**Comparar os indicadores da gestão superior em uso em cada IPES**” foi realizado com a comparação dos indicadores de ambas as IPES e com os comentários subsequentes. Percebem-se, como já apontado, as similaridades e diferenças, sendo as maiores similaridades os índices de sucesso acadêmico e número de alunos e professores. As maiores diferenças ficam por conta dos mecanismos de controle, ou indicadores, feitos para a população em geral no caso da UMass, apresentados de maneira simplificada e de fácil

acesso, e as da UFSC, manufaturados para público oficial, o Tribunal de Contas da União, comum caráter mais tecnocrático e fragmentado em sua execução. Enquanto os demonstrativos da *UMass Amherst* estão disponíveis reunidos na página do *chancellor*, e suas rubricas são expostas em inglês, evitando, quando possível, fazer uso do jargão contábil, os demonstrativos da UFSC são eivados de códigos de origens e destinações, de compreensão apenas aos iniciados em suas práticas de gestão orçamentária, bem como fragmentados em diversas peças orçamentárias separadas. Sem dúvida, os demonstrativos de ambas as IES são completos e cumprem o imperativo democrático da transparência de informações, presente nos serviços públicos de ambos os países, entretanto, os da UMass já são confeccionados tendo em mente o consumo do público em geral.

Ambas as IPES, pelo que se pôde observar, cumprem com seus papéis de democratizar a educação superior pública e de qualidade. Respeitam, cada uma, as características de seus países e seus processos históricos de consolidação como instituições de excelência. Demonstram, assim, como o Estado continua a ter um papel importante na disseminação do conhecimento científico e técnico, que, a julgar pelo enriquecimento contínuo de ambas as nações, permite a ascensão social de seus egressos e melhoramento paulatino de toda a sociedade que as abriga.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Como sugestões de futuras pesquisas, fica a de encontrar a quantia regida pelas fundações que cercam a Universidade Federal, com fins de entender sua importância econômico-financeiro no apoio das atividades da IES; e também de identificar, junto aos departamentos da instituição, qual a importância relativa das taxas administrativas cobradas de alunos do ensino e da extensão, bem como da comunidade em geral, para serviços diversos como a validação de diplomas. Tais recursos ainda se encontram em uma “zona cinza” quanto a sua legalidade de cobrança, pois muitos argumentam não ser correto para a instituição publicamente mantida cobra-las. Por fim, pretende-se também expandir a pesquisa a fim de identificar as contrapartidas e mecanismos de controle principais envolvidos nos convênios e contratos firmados com os entes financiadores.

Sobre a UMass, pode-se estender o estudo para séries históricas maiores, englobando anos menos “atípicos” que os abordados nesta pesquisa. Desde antes do início dos estudos de mestrado deste acadêmico, em 2010, os EUA estavam atravessando crise financeira de proporções apenas comparáveis à de 1929, ou talvez maior, pois ainda não se tem notícia de plena recuperação da economia mundial.

Seria também interessante um estudo mais focado apenas na captação de recursos alternativos junto ao escritório de desenvolvimento acadêmico da *UMass Amherst*, pois o expertise desta IES em chegar ao público e conseguir deste doações justamente no estado de Massachusetts, em que existe a renomada Universidade de Harvard, pode revelar técnicas e práticas desconhecidas das IES brasileiras.

Como apontam Johnstone (2003), Amaral (2003), Toutkoushian (2001) e tantos outros, a tendência é uma participação cada vez maior de fontes de financiamento alternativas e a cobrança de metas de desempenho das IES públicas. Promover a educação superior de qualidade, nas suas dimensões de ensino, pesquisa e extensão é tarefa nobre do Estado, mas, tendo em vista os benefícios profissionais,

pessoais e sociais que os indivíduos que têm acesso à Universidade potencialmente colhem, compreende-se, mas não se defende, a visão americana de que se deve pagar pela educação superior.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. S. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese:** uma abordagem simples, prática e objetiva. São Paulo: Atlas, 2011.

AMARAL, N. C. **Financiamento da Educação Superior** – Estado x Mercado. São Paulo: UNIMEP, 2003.

APLU – ASSOCIATION OF PUBLIC AND *LAND GRANT* UNIVERSITIES. **APLU Members**. Disponível em: <<http://www.aplu.org/page.aspx?pid=249>>. Acesso em 1 Dez. 2011.

ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BALDRIDGE, J. V. **Power and Conflict in the University:** research in the society of complex organizations. Stanford, CA: John Wiley & Sons, 1971.

BALDRIDGE, J. V., DEAL, T. **The Dynamics of Organizational Change in Education**. Berkeley, CA: McCutchan, 1983.

BENNET, M. J. **When Dreams Came True:** the *GI BILL* and the making of modern America. McLean, VA: Brassey's Inc. 1996.

BIRNBAUM, R. **How Colleges Work:** the cybernetics of Academic Organization and Leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass: 1988.

BOK, D. C. **Ensino Superior**. Rio de Janeiro: FORENSE UNIVERSITÁRIA, 1988.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/1027008/constituicao-da-republica-federativa-do-brasil-1988>> Acesso em 01 Out. 2010.

BRASIL. **Sítio da presidência da república: casa civil**. Decreto 5773, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm#art79](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm#art79) Acesso em 22 set 2010.

BRASIL. **Sítio da presidência da república: casa civil.** Lei de Diretrizes e Bases da Educação, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm) Acesso em 22 set 2010.

BRASIL. **Sítio do Ministério da Educação e Cultura:** <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/Decreto%202306.pdf> Acesso em 22 set 2010.

BURKE, Joseph C. *et al.* **Achieving Accountability in higher education:** balancing public, academic, and market demands. San Francisco: Josey Bass, 2005.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Relatório de Gestão FIES 2000. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/FIES2000.pdf> Acesso em 06/10/2009.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Relatório de Gestão FIES 2001. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/FIES2001.pdf> Acesso em 06/10/2009.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Relatório de Gestão FIES 2002. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/FIES2002.pdf> Acesso em 06/10/2009.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Relatório de Gestão FIES 2004. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/FIES/relatorio\\_gestao\\_2004\\_fies.pdf](http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/FIES/relatorio_gestao_2004_fies.pdf) Acesso em 06/10/2009.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Relatório de Gestão FIES 2005. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/FIES/relatorio\\_gestao\\_2005\\_fies.pdf](http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/FIES/relatorio_gestao_2005_fies.pdf) Acesso em 06/10/2009.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Relatório de Gestão FIES 2006. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/FIES/relatorio\\_gestao\\_2006\\_fies.pdf](http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/FIES/relatorio_gestao_2006_fies.pdf) Acesso em 06/10/2009.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Relatório de Gestão FIES 2007. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/FIES/relatorio\\_gestao\\_2007\\_fies.pdf](http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/FIES/relatorio_gestao_2007_fies.pdf) Acesso em 06/10/2009.

COLLEGE TOOLS. **A toolkit for California High Schools**. Berkeley, 2012. Disponível em: <<http://collegetools.berkeley.edu/index.php>> Acesso em 10 Mai. 2012.

COMITTEE ON THE FUTURE OF LAND GRANT COLLEGES OF AGRICULTURE, BOARD OF AGRICULTURE, NATIONAL RESEARCH COUNCIL. **Colleges of Agriculture at the Land Grant universities: a profile**. Washington, National Academy of Sciences, 1995.

COHN, E., LESLIE, L. L. **Subsidies To Higher Education: the issues**. TUCKMAN, H. P., WHALEN, E.,(org). New York: Praeger, 1980.

DAVIES, N. **Legislação Educacional Federal Básica**. 2ª ed. Cortez, São Paulo, 2010.

DEL RIO, J. A. **Gestion Universitaria**. In Financiamiento y Gestion Universitaria en America Latina. Centro Universitario de Desarrollo, Proyecto PNUD/UNESCO/CHI/86-003. Santiago, Chile, 1987.

DILL, D. D. **The Public Good, the Public Interest, and Public Higher Education**. Conference Recapturing the “Public” in Public Higher Education or Blurring the Boundaries: The Changing Dynamics Between Public and Private Higher Education. New York: PPAQ, 2005. Disponível em: < <http://www.unc.edu/ppaq/docs/PublicvsPrivate.pdf> > Acesso em 09 Mar. 2010.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 1978.

\_\_\_\_\_. **Administração Industrial e Geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FIELD, K. **Cost, Convenience Drive Veterans' College Choice: for-profit and community colleges are most popular among students using**

*GI BILL's* benefit. The Chronicle of Higher Education, Issue dated July 25, 2008. Disponível em: <<http://tcc.edu/news/stories/documents/FromtheissuedatedJuly25.pdf>> Acesso em 02 Dez. 2011.

FNDE – FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO. **FIES**. Sifiesportal, Brasília, 2010. Disponível em: <<http://sisfiesportal.mec.gov.br/>>. Acesso em 02 Mar. 2010.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Atlas, 2011.

GLOBAL UNIVERSITY NETWORK FOR INNOVATION- GUNI (Espanha). **La Educación Superior En El Mundo 2006**: la Financiación de las universidades. Madrid: Ediciones Mundi-prensa, 2005. 332 p.

HOLUB, R. C. **Welcome from Chancellor Holub**. Amherst: UMA, 2012. Disponível em: <<http://www.umass.edu/chancellor/>>. Acesso em 23 Abr. 2012.

HOLUB, RC. **Campus Budget**. Amherst: UMA, 2011. Disponível em: <<http://www.umass.edu/chancellor/budget.html>> Acesso em 10 Dez. 2011.

INEP – INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo nacional da educação superior 2008**: resumo técnico. Brasília – DF, Ministério da Educação, 2009.

INEP – INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo nacional da educação superior 2010**: divulgação. Brasília – DF, Ministério da Educação, 2011.

JOHNSTONE, B. **Cost Sharing in Higher Education**: tuition, financial assistance, and accessibility. Czeck Sociological Review, 2003, vol. 39, nº 3, p. 351-374.

JOHNSTONE, B., MARCUCCI, P. **Worldwide Trends in Higher Education Finance**: cost-sharing, student loans, and the support of academic research. UNESCO Forum on Higher Education, Research and Development. Paris: UNESCO, 2007.



KICH, J. I. di F., PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz.** São Paulo: Atlas, 2010.

LABTATE-LABORATÓRIO DE CARTOGRAFIA TÁTIL E ESCOLAR. **Mapa Ufsc.** Florianópolis: UFSC, 2009 Disponível em: <[http://antiga.ufsc.br/paginas/downloads/MAPA\\_UFSC\\_A3\\_Escala5000\\_COMPLETO.pdf](http://antiga.ufsc.br/paginas/downloads/MAPA_UFSC_A3_Escala5000_COMPLETO.pdf)> Acesso em 05 Mai. 2012.

LASHER, W. F., GREENE, D. L. **College and University Budgeting: what do we know?** in The Finance of Higher Education: theory, research, policy, and practice, PAULSEN, M. B., SMART, J. C.(org), New York, Aghaton, 2001.

MC'GUINNESS JUNIOR, Aimes C.O .**OECD IMHE-HEFCE Project on International Comparative Higher Education Financial Management and Governance: Financial Management And Governance In Heis: United States.** Bolder: HEFCE-OECD/IMHE, 2004. 83 p. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/11/0/33642738.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2010.

MC'PHERSON, Peter; SHULENBURGER, David. **Expanding Undergraduate Education To Meet National Goals: The Role Of Research Universities.** Washington, Dc - Usa: Association Of Public And Land-grant Universities, 2009. 31 p. Disponível em: <[www.aplu.org/NetCommunity/Document.Doc?id=1672](http://www.aplu.org/NetCommunity/Document.Doc?id=1672)>. Acesso em: 13 out. 2009.

MELO, Pedro Antônio de. Autonomia Universitária: Reflexos nas Universidades Estaduais Paulistas. **XIX ENANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 1999, Foz do Iguaçu. Anais do XIX ENANPAD, 1999.

MELO, Pedro Antônio. **A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras.** Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Florianópolis, U FSC, 2002.

MEYER JR. V., MURPHY, J. P.(org.) **Dinossauros Gazelas e Tigres:** novas abordagens da administração universitária, um diálogo Brasil e EUA.2ª ed. Ampliada. Florianópolis, Insular: 2003.

MEYER JR., V. **Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias.** Brasília, Seminário Administração Universitária rumo ao ano 2000, 1991.

MEYER JR.,V. MEYER, B. **Planejamento Estratégico nas Instituições de Ensino Superior:** Técnica ou Arte?. Anais do IV Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Florianópolis: UFSC, 2004.

MILLER, R. I. **The Assessment of College Performance:** a handbook of techniques and measures for institutional self-evaluation. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

MEC – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **O Plano de Desenvolvimento da Educação:** razões, princípios e programas. Ministério da Educação e da cultura, Brasília, 2011. Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/arquivos/livro/index.htm> > Acesso em: 10 Nov. 2011.

MURRAY, M. **When War is Work:** the G.I Bill, citizenship, and the civic generation. California Law Review nº 967. Los Angeles: CLR, 2008.

NCES – NATIONAL CENTER FOR EDUCATION STATISTICS. **Digest of Education Statistics 2009.** Washington, D. C.: *US Department of Education*, 2009. Disponível em < <http://nces.ed.gov>> Acessado em: 24/04/2010.

*NATIONAL RESEARCH COUNCIL.* **Investing in Research: A Proposal to Strengthen the Agricultural, Food, and Environmental System.** Washington, D. C.: National Academy Press, 1989.

NOW – NATIONAL ORGANIZATION FOR WOMEN. **The Origins of Affirmative Action.** USA, 1995. Disponível em: < <http://www.now.org/nnt/08-95/affirmhs.html>> Acesso em 18 Mai. 2012.

OEOD/UMA – OFFICE OF EQUAL OPPORTUNITY & DIVERSITY *UMASS AMHERST.* **Executive Summary Affirmative Action Plan**

**2010-2011.** Amherst, 2011. Disponível em:<  
<http://www.umass.edu/eod/2010-2011Summary.pdf> > Acesso em  
 05.Mai. 2012.

OLIVEIRA, J. F. de; PRADO, J.; SILVA, E. A. da. A postura da liderança empresarial. **Gestão de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005.

OBAMA, B. H. **The Audacity of Hope**: thoughts on reclaiming the American dream. New York: Vintage Books, 2006.

OLSON, K. The G.I. Bill and Higher Education: success and surprise. **American Quarterly**, Vol 25, nº 5, Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1973.

PADOVESE, C. TARANTO, F. **Orçamento empresarial**: novos conceitos e técnicas. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2009.

PAULSEN, M. B., SMART, J. C. **The Finance of Higher Education**: theory, research, policy & practice. New York: Agathon, 2001.

RIBEIRO, Maria Das Graças M. **De Caubóis e Caipiras**: Os *Land Grant* Colleges e a Escola Superior de Agricultura de Viçosa. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2004. Disponível em:  
 <<http://www.sbhe.org.br/novo/congressos/cbhe3/Documentos/Individ/Eixo2/449.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2010.

RILEY, G. L., BALDRIDGE, J. V. **Governing Academic Organizations**: new problems, new perspectives. Berkeley, CA: McCutchan, 1977.

ROWLEY, D. J., LUJAN, H. D., DOLENCE, M. G., **Strategic Chance in Colleges and Universities**: planning to survive and prosper. Jossey Bass, San Francisco – CA, 1997.

SANYAL, B. C., MARTIN, M. **Financing Higher Education**: International Perspectives. Higher Education in the World: The Financing of Universities; Global University Network for Innovation (GUNI), 2006. Disponível em: <  
<http://www.palgrave.com/products/title.aspx?pid=275511>> Acessado em 25 Mai. 2011.

SANVICENTE, A. Z. **Administração Financeira**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SEPLAN/UFSC – SECRETARIA DE PLANEJAMENTO  
/UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – **Relatório de Gestão 2010**. Florianópolis, 2011. Disponível em:  
<[http://www.die.ufsc.br/arquivos/RELATORIO\\_GESTAO\\_2010.pdf](http://www.die.ufsc.br/arquivos/RELATORIO_GESTAO_2010.pdf) >  
acessado em 1 Mai. 2012.

SFC-SESU/MEC-TCU – SECRETARIA FEDERAL DE CONTROLE INTERNO / SECRETARIA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR,  
TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO /.Orientações Para o Cálculo dos Indicadores de Gestão: decisão TCU nº 408/2002 - plenário.Brasília, 2004. Disponível em:  
<<http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/indicadores.pdf>> Acesso 18 Mai. 2012.

SMELSER, Marshall. **American History: At a Glance**. 9ª New York: Barnes And Noble Inc, 1966.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. São Paulo: LTC, 1999.

TONEGUTTI, C. A. MARTINEZ, M. **A Universidade Nova, O Reunite e A Queda da Universidade Pública**. Disponível em: <  
[http://www.andes.org.br/Artigo\\_REUNI.pdf](http://www.andes.org.br/Artigo_REUNI.pdf). Acesso em: 17 Out. 2011.

TOUTKOUSHIAN, R. K. **Trends in Revenues and Expenditures for Public and Private Higher Education** *in*: The Finance of Higher Education: theory, research, policy & practice. New York, Agathon Press: 2001.

TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Acórdão 408/2002.Brasília, 2002. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br>>  
Acesso 18 Mai. 2012.

TUCKMAN, H. P., WHALEN, E. **Subsidies to Higher Education: the issues**. New York: Praeger Publishers, 1980.

TURNER; S., BOUND, J. **Closing The Gap Or Widening The Divide: the effects of the G.I. Bill and world war ii on the educational outcomes of black American**. National Bureau Of Economic Research,

Cambridge: NBER, 2002. Disponível em: <  
<http://www.nber.org/papers/w9044.pdf> > Acesso em: 02 Dez. 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC.  
**Universidades Federais.** Disponível em  
 <<http://cfh.ufsc.br/~pagina/universidades/federal.htm>>. Acesso 01 Dez.  
 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC,  
**Plano de Desenvolvimento Institucional:** breve histórico da UFSC.  
 Florianópolis, 2009.

UNIVERSITY OF MASSACHUSETTS AMHERST – UMASS  
 AMHERST. **Main Site.** Disponível em [www.umass.edu](http://www.umass.edu). Acesso em 12  
 Jun. 2010.

UNIVERSITY OF MASSACHUSETTS AMHERST – Umass Amherst  
**at a glance.** UMASS AMHERST, 2010.  
[http://www.umass.edu/oapa/publications/glance/FS\\_gla\\_01\\_2009.pdf](http://www.umass.edu/oapa/publications/glance/FS_gla_01_2009.pdf).

U.S. CENSUS BUREAU. **State and Country Quick Facts.** USA,  
 2010. Disponível em: <  
<http://quickfacts.census.gov/qfd/states/00000.html> > Acesso em 18 Mai.  
 2012.

USDE – UNITED STATES DEPARTMENT OF EDUCATION .  
**Federal Pell Grant.** USA, 2012. Disponível em:  
 <<http://studentaid.ed.gov/PORTALSWebApp/students/english/PellGrants.jsp>> Acesso em 18 Mai. 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em  
 Administração.** 13ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WILLIAMS, R. L. **The Origins of Federal Support for Higher  
 Education:** George W. Atherton and the land-grant college movement.  
 The Pennsylvania State University Press, University Park, 1991.

WINDHAM, D. M. Incentive analysis and higher educational planning:  
 alternatives in theory, research and policy in **Subsidies To Higher  
 Education:** the issues. TUCKMAN, H. P., WHALEN, E.,(org) New  
 York: Praeger, 1980.

YUDOF, M. G. **Exploring a New Role for Federal Government in Higher Education**. Disponível em:

<<http://www.aplu.org/NetCommunity/Document.Doc?id=1932>>.

Acesso em 13 out. 2009.

## ANEXO A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta dos dados primários foram utilizados duas formas de entrevista: junto à UFSC, a entrevista semi-estruturada por pautas, em entrevista pessoal de ligação telefônica. Junto à UMASS, a entrevista foi semi-estruturada, com o auxílio de um formulário enviado previamente à instituição e posterior entrevista local e telematizada por internet, junto aos entrevistados que não puderam ser encontrados na viagem.

O instrumento de coleta de dados proposto no “anexo A” busca organizar as questões conforme suas categorias de análise e consequentes contribuições para atingir os objetivos de pesquisa.

Passa-se, a seguir, a descrever o instrumento de coleta de dados quanto a suas perguntas, categorias, dimensões e indicadores:

### ROTEIRO DE ENTREVISTA:

Data: 11/01/2012

Instituição: *UMASS AMHERST*

Órgão: Escola de Administração Isenberg.

Nome do entrevistado: Thomas Alejandro Brashear.

Função/cargo na organização: Professor Assistente (Marketing)

### FONTES DE RECURSOS:

#### 1. **How are the funds assigned to each necessity?**

\*Pretende-se identificar os critérios de distribuição dos fundos entre as diversas funções da universidade;

R: As solicitações de recursos são enviados ao gabinete do *Chancellor* e este decide quais serão contemplados, de acordo com os recursos disponíveis. Caso o requisitante em particular possua financiamento direto (patrocínio privado ou público, por meio de projeto de pesquisa ou doação) esta etapa consiste mera formalidade para contabilização dos recursos.

#### 2. **How much of the budget is “guaranteed” to come from each jurisdiction of the State?**

\*Com esta questão busca-se identificar se existe uma parcela mínima do orçamento anual que seja garantidamente suprida pelas instâncias do Estado;

R: O governador governa o que se chama de “governor’s budget”, ou, literalmente, “orçamento do governador”, que é uma dotação estadual sob gestão discricionária do executivo. Em outras palavras, não há uma quantia mínima ou máxima anual, o que existe são negociações constantes entre o *chancellor* e o governador para a manutenção de alguma ajuda. Este percentual historicamente se encontra na faixa dos 23-25% do orçamento total da IES.

### **3. Is the collection effort centralized or pulverized?**

**a. If centralized, who does it?**

**b. If pulverized, how it is done so?**

\*Com esta questão procura-se identificar se o esforço de arrecadação ocorre de maneira centralizada e sistematizada ou se cada departamento busca seus recursos com seus próprios meios.

R: Ambos. Existem o departamento de Desenvolvimento Institucional, dedicado a arrecadar recursos junto à iniciativa privada, diversas instâncias do governo e ex-alunos. Entretanto, o departamento compete nesta tarefa com o departamento de Assuntos de Ex-alunos (Alumni Affairs), com os departamentos de educação diversos e mesmo com professores e suas redes de contato. Na prática, existe uma competição entre as diversas unidades que compõem a UMass na busca por recursos das diversas fontes.

### **4. How are each department financial needs assessed?**

**a. How are they accommodated (in a shortage of funds scenario)?**

\*Quer-se com tal pergunta apontar de que maneira as necessidades de cada departamento são estimadas, e como são acomodadas em um cenário de poucos recursos.

R: O levantamento é feito de forma autônoma por cada departamento e suas lideranças. As necessidades são acomodadas por meio da competição, lobby e pressões junto ao gabinete do *chancellor*. São contados fatores como número de estudantes afetados, lucratividade de cada departamento (receitas de mensalidades / despesas), impacto político de eventuais cortes na estrutura, etc.



**5. The research grants are sought by the university (public call, competition for funding) or the university is sought by funding entities in order to research specific topics?**

\*A intenção desta pergunta é caracterizar a universidade como ente passivo ou ativo do esforço de financiamento.

R: Ambos. A universidade participa, por meio de seus professores, alunos, cursos e departamentos de concorrências públicas e privadas por fundos diversos. Também ocorre da universidade ser contatada por entidades que desejam contratar seus serviços de consultoria, pesquisa ou outros. Como ocorre com o Departamento de Gestão do Esporte, que fornece serviços de consultoria de marcas e outros a times e empresas esportivas.

**6. Are all private donors alumni?**

- a. **If so, how is the process of reaching out to them organized? Is it in a case by case basis or is there a call for repeated donations?**
- b. **If not, who are the non-alumni private donors, and, generally speaking, what do they seek by giving?**

\*Uma vez que se identificaram doadores individuais como fontes de financiamento, é importante avaliar suas motivações para o que fazem. Logo, pergunta-se se todos os doadores individuais são ex-alunos e, se a resposta for positiva, como são abordados, se negativa, quais são suas motivações.

R: Não. A maior parte, em número de doadores, são de ex-alunos. Entretanto, existem doadores que não possuem vínculo anterior com a universidade e desejam praticar a filantropia por diversas razões: para tornar-se conhecidos publicamente, por exemplo, doando fundos para a construção de um prédio que levará seu nome; ou por expiações de consciência; ou apenas pela bondade de seus corações.

**7. About research grants: are they mostly for applied or pure research?**

\*Com este questionamento a intenção é de avaliar até que ponto as bolsas de pesquisa influenciam a pesquisa realizada na universidade. As bolsas de pesquisa são principalmente para pesquisa aplicada ou teórica?

R: Aplicadas. Geralmente as bolsas desejam resultados específicos. Mas existem bolsas e projetos dedicados a pesquisa pura.

**8. About self-generated resources: aside from student tuitions and fees, what are the most valuable (important) fundraisers?**

\*A IES conta com fontes de financiamento próprias, dentre as quais se destacam as mensalidades e taxas cobradas dos estudantes. Excetuando-se estas fontes próprias, quais são as outras fontes próprias importantes?

R: Os empreendimentos da universidade e o endividamento. O *chancellor* possui a habilidade de emitir títulos de dívida (bonds) resgatáveis no futuro. O uso desta ferramenta é comum quando existe alguma carência de recursos.

**9. What are the “easiest” sources to come up with funds?**

\*Pretende-se identificar quais fontes são mais presentes e acessíveis.

R: Sem dúvida as mensalidades. Somos uma universidade bem conceituada (em 2011, o ranking Times da educação Superior aponta a *UMass Amherst* como 20ª melhor universidade do mundo) e sempre há estudantes desejando matricular-se. A maneira mais fácil de aumentar a receita é incrementar os preços das mensalidades (tuitions), tanto para alunos locais, que contam com subsídios, como para alunos de fora, que pagam tarifas extras e mensalidades duas ou três vezes maiores.

## ANEXO B – UMass Amherst at a glance

## Admissions

### Applications, Acceptance and Enrollments by Entering Status and Gender, Fall 2010

Entering Status	Applied	Accepted	Enrolled	Acceptance Rate (%)	Yield (%)	First Year	Graduate
						N	N
First Year	20,462	10,709	4,124	64.8	24.0	Massachusetts	1,394
Female	15,610	11,047	2,159	71.0	16.5	Other New Eng.	455
Male	13,848	6,662	1,965	62.5	22.7	Mid-Atlantic	464
Study Abroad	104	155	109	81.2	64.5	Other US	93
Female	58	46	20	73.3	45.5	International	58
Male	133	101	89	82.0	30.1	Total	4,124
Transfer	3,220	2,012	1,155	62.3	54.3		
Female	1,441	839	499	65.2	53.1		
Male	1,779	1,173	654	60.0	59.0		
Graduate*	9,401	5,106	1,695	33.7	58.5		
Female	4,719	1,642	808	33.3	44.5		
Male	4,712	1,520	885	32.0	51.6		

\*Include graduate Continuing & Professional Education (CPE)

### Enrollment of Entering First-Year and Graduate Students by Region, Fall 2010\*

First Year	Graduate
N	N
Massachusetts	1,394
Other New Eng.	455
Mid-Atlantic	464
Other US	93
International	58
Total	4,124

\*Based on historic data

\*Include graduate Continuing & Professional Education

### Academic Indicators for Entering First-Year and Transfer Students, Fall 2010\*

	Percentile			
	N*	25th	75th	Mean
First Year SAT	3,094	540	650	594
Math	3,094	540	650	594
Critical Reading	3,094	520	630	575
Combined	3,094	1,060	1,280	1,169
High School GPA	4,000	3.30	3.80	3.60
High School Rank	1,700	28.0	6.0	20.1
Transfer GPA	1,120	2.90	3.20	3.23

\*Based on historic data

### Enrollment of Entering First-Year and Transfer Students by Race/Ethnicity, Fall 2010\*

First Year	Transfer
N	N
Am. Indian/Alaska Native	27
Asian/Pacific Islander	353
Black/African American	140
Cape Verdean	10
Hawaiian/Caribbean	173
ALMA Total	712
White, Non-Hispanic	2,568
Total	3,269
Non-Resident Alien	63
Non-Reporting	701

\*Include Continuing & Professional Education

### Student Residency, Fall 2010\*

Undergraduate	Graduate
N	N
In State	13,852
Regional	455
Out of State	3,915
International	102
Exchange	88
Total	16,453

\*Based on historic data

### Headcount (HC) Student Majors by Type of Student, Fall 2010

Type of Student	Female	Male	Thru	Total
Undergraduate	6,570	6,862	96,874	64,440
First Year	2,364	2,364	4,011	11,430
Sophomore	2,462	2,470	4,000	4,040
Junior	2,348	2,370	4,779	8,408
Senior	2,287	2,523	4,546	274
Postgraduate	34	29	45	18
Non-Degree	48	165	207	6
Study Abroad	48	165	207	6
First Year	20	102	130	1
Second Year	13	42	77	5
Third Year	10	36	63	9
Fourth Year	6	26	46	10
Master's	2,185	1,943	2,003	2,004
Doctoral	130	120	1,045	1,040
CAES	2	8	10	31
Continental	1,271	1,103	912	1,444
Non-Degree	17	81	55	140
US, Study Abroad & Grad	11,891	11,859	20,266	23,770
Continental Education	1,462	1,564	309	2,837
Undergraduate	777	448	132	1,089
Degree	527	236	16	657
Non-Degree	250	207	26	473
Graduate	101	177	1,040	2,068
Master's/CAES	397	321	129	1,598
Doctoral	112	70	39	141
Non-Degree	26	100	1	136
Total	11,481	12,521	21,516	25,819
Undergraduate	10,443	10,471	19,315	22,873
Graduate	3,038	1,950	2,200	3,945

## Faculty & Staff

### Faculty and Staff Headcount and FTE, Fall 2010\*

	Full-Time	Part-Time	FTE
Executive, Administrative, Managerial/Professional Faculty	1,607	551	1,264.8
Faculty	1,226	366	1,232.3
Classified	2,013	108	2,081.1
Graduate Assistants	-	1,423	1,050.0
Total	4,846	2,457	4,866.2

\*Include all faculty and staff enrolled in non-degree programs

### Instructional Faculty by Tenure Status, Fall 2010\*

	Headcount		FTE
	Full-Time	Part-Time	
Full-Time	872	208	1,080.3
Part-Time	-	209	200.7
Total	872	417	1,281.0

\*Include all faculty and staff enrolled in non-degree programs

### Tenure System Instructional Faculty by Race/Ethnicity, Fall 2010\*

	Tenure		Total
	Full-Time	Part-Time	
Am. Indian/Alaska Native	2	1	3.3%
Asian/Pacific Islander	47	49	10%
Black/African American	22	33	4%
White, Non-Hispanic	21	36	4%
Non-Reporting	21	10	3%
Total	704	229	933%

\*Based on historic data

## Finances

### Undergraduate Financial Aid, 2010-2011\*\*

Source	Head Count	Head Count	Head Count
Federal	\$12,110.24	\$1,765,000	
State	\$16,345.46	\$1,945,000	
Institutional	\$45,521.00	\$9,700,700	
Other	\$1	\$1,044,031.00	
Total Aid	\$100,408,358	\$110,470,486	

### Undergraduate Need-Based Aid

	In-State	Out-of-State	Average
Grant	\$8,271	\$8,039	\$8,062
Loan	\$4,547	\$5,046	\$4,937
Work	\$1,748	\$1,708	\$1,728
Average Package	\$14,566	\$14,793	\$14,745
Aid Applicants	14,448		
Aid Recipients	9,707		
% Applicants Receiving Aid	67%		
% Total Undergraduate Aid	47%		

\*\*Reported on institutional degree-seeking students only

### Operating Budget FY 2010\*

	In-house	Outside	Total
Education and General	\$98,622		
Auxiliary Enterprises	\$154,388		
Total Operating Expenses	\$988,188		

\*Actual method

## Student Expenses

### Full-Time Tuition and Fees Academic Year 2010-11

Undergraduate	Graduate
N	N
In-State	1,477
Out-of-State	1,017
Non-Resident Alien	10
Exchange	1,407
ALMA Total	14,210
Total	13,907
Non-Resident Alien	362
Non-Reporting	2,694

### Undergraduate Need-Based Aid

	In-State	Out-of-State	Average
Grant	\$8,271	\$8,039	\$8,062
Loan	\$4,547	\$5,046	\$4,937
Work	\$1,748	\$1,708	\$1,728
Average Package	\$14,566	\$14,793	\$14,745
Aid Applicants	14,448		
Aid Recipients	9,707		
% Applicants Receiving Aid	67%		
% Total Undergraduate Aid	47%		

\*\*Reported on institutional degree-seeking students only

### Operating Budget FY 2010\*

	In-house	Outside	Total
Education and General	\$98,622		
Auxiliary Enterprises	\$154,388		
Total Operating Expenses	\$988,188		

\*Actual method

### Retention (Fall 2010)\*

Undergraduate	Graduate
N	N
In-State	1,477
Out-of-State	1,017
Non-Resident Alien	10
Exchange	1,407
ALMA Total	14,210
Total	13,907
Non-Resident Alien	362
Non-Reporting	2,694

### Undergraduate Need-Based Aid

	In-State	Out-of-State	Average
Grant	\$8,271	\$8,039	\$8,062
Loan	\$4,547	\$5,046	\$4,937
Work	\$1,748	\$1,708	\$1,728
Average Package	\$14,566	\$14,793	\$14,745
Aid Applicants	14,448		
Aid Recipients	9,707		
% Applicants Receiving Aid	67%		
% Total Undergraduate Aid	47%		

\*\*Reported on institutional degree-seeking students only

### Operating Budget FY 2010\*

	In-house	Outside	Total
Education and General	\$98,622		
Auxiliary Enterprises	\$154,388		
Total Operating Expenses	\$988,188		

\*Actual method

### Retention (Fall 2010)\*

Undergraduate	Graduate
N	N
In-State	1,477
Out-of-State	1,017
Non-Resident Alien	10
Exchange	1,407
ALMA Total	14,210
Total	13,907
Non-Resident Alien	362
Non-Reporting	2,694

### Undergraduate Need-Based Aid

	In-State	Out-of-State	Average
Grant	\$8,271	\$8,039	\$8,062
Loan	\$4,547	\$5,046	\$4,937
Work	\$1,748	\$1,708	\$1,728
Average Package	\$14,566	\$14,793	\$14,745
Aid Applicants	14,448		
Aid Recipients	9,707		
% Applicants Receiving Aid	67%		
% Total Undergraduate Aid	47%		

\*\*Reported on institutional degree-seeking students only

### Operating Budget FY 2010\*

	In-house	Outside	Total
Education and General	\$98,622		
Auxiliary Enterprises	\$154,388		
Total Operating Expenses	\$988,188		

\*Actual method

## For a Closer Look...

The Office of Institutional Research (OIR) publishes comprehensive information about the campus through a variety of reports and publications. These publications contain more extensive information with a longer explanation and explanatory notes.

Visit our website at:  
www.oir.umass.edu  
435-565-0411

\*Include Academic Degrees (B.S., M.S., Ph.D.) and Certificates of Professional Studies (C.P.S., J.D.)

Fonte: UMass Amherst at a glance. (UMASS AMHERST, 2010)  
[http://www.umass.edu/oapa/publications/glance/FS\\_gla\\_01\\_2009.pdf](http://www.umass.edu/oapa/publications/glance/FS_gla_01_2009.pdf).